

## EL ASOCIACIONISMO EMPRESARIAL EN LA TRANSICIÓN POSTFRANQUISTA \*

Salvador Aguilar

### 1. INTRODUCCIÓN

1. El objeto de este trabajo es el *asociacionismo empresarial*, proceso de interacción que se materializa en un conjunto de instituciones que denominaremos *Organización Patronal (OP)*. Es pertinente hacer notar que esta entidad OP presenta sociológicamente dos caras. De un lado, constituye una red institucional que adquiere —o puede adquirir— una dinámica propia; diferentes estudios sobre el tema muestran precisamente que una de las condiciones para el funcionamiento satisfactorio de toda organización patronal es una relativa —pero definida— independización respecto de los miembros a quienes ésta representa.<sup>1</sup> Por otro lado, la OP es, sociológicamente, un *indicador* para la clase y, específicamente, por lo que se refiere al sector *empresariado*. Como tal indicador, está sujeto a las mismas ventajas e inconvenientes que cualquier otro indicador en la

\* Este artículo es la versión castellana, abreviada, de la comunicación presentada por el autor al Cicle de Conferències Visió de Catalunya (El canvi i la reconstrucció nacional des de la perspectiva sociològica; I, l'estructura social a Catalunya: les classes socials), con el título de «L'empresariat i les seves organitzacions», Barcelona 7 de junio de 1983. El ciclo fue organizado por la Asociación Catalana de Sociologia. Publicado parcialmente con el título «Notes on Economy and Popular Movements in the Transition», en C. Abel and N. Torrents (eds.), Spain: *Conditional Democracy*, Londres, 1984.

1. Véase, por ejemplo, Schmitter y Streeck (1981:129).

investigación sociológica: permite al investigador operacionalizar unos conceptos y unas relaciones abstractas (clase, clase capitalista, etc.) en actividades «concretas» i observables. Y ello, naturalmente, bajo el presupuesto de que la OP representa efectivamente los intereses del empresariado y de que se produzca una correlación satisfactoria entre éste y aquélla.

Este presupuesto es habitualmente útil y válido en contextos de cultura política estable. Sin embargo, es preciso subrayar en este punto que no está claro que, en las condiciones de la España postfranquista, la mencionada correlación se produzca con la normalidad habitual. (De hecho, comentaremos más adelante ciertas actitudes de la organización patronal del país que podrían explicarse precisamente por una defectuosa correlación entre esta institución y el empresariado.)

2. En términos generales, lo que hace el asociacionismo empresarial es agregar, expresar prácticamente y defender colectivamente unos *intereses*. De forma sorprendente, el estudio riguroso de esta problemática es muy escaso. De un lado, la ciencia social convencional ha dedicado muy poca atención al tema, y cuando lo ha hecho ha sido como un capítulo más dentro de la categoría de los «grupos de interés». (Volveremos en seguida a esta tradición teórica.) Y ello a pesar de que ya en 1907 el propio Max Weber subrayaba la gran importancia de esta área de investigación.<sup>2</sup> Por otra parte, se ha producido hasta no hace mucho un cierto bloqueo en la tradición marxista de cara a enfocar adecuadamente el tema; algunas metáforas y algunos puntos de vista expresados por Marx y Engels con objeto de caracterizar al Estado capitalista, en términos puramente instrumentales,<sup>3</sup> no fueron cuestionados o cualificados por la tradición marxista posterior —con algunas excepciones sustantivas, notablemente la aportación de Gramsci— hasta la década de 1970. Ésta ha sido adecuadamente caracterizada como «la década de la Teoría del Estado»,<sup>4</sup> y ha dado lugar a una gran renovación de la sociología política marxista. Explícitamente, las dos primeras de estas aportaciones renovadoras, la de Poulantzas (1972: 16) y la de Miliband (1969: 6-7), se planteaban la reformulación de las viejas tesis de Marx. Estas tesis hacían referencia directa al tema que nos ocupa, como sintetizan adecuadamente Schmitter y Streeck (1981: 23): «Lo que Marx no tenía en cuenta... era la posibilidad de que los capitalistas se organizaran como un grupo de interés, o como un sistema de

2. Esto sucedía en la primera reunión de la Asociación Alemana de Sociología. Véase Schmitter y Streeck (1981:1).

3. «El Gobierno del Estado moderno no es más que una junta que administra los negocios comunes de toda la clase burguesa», K. Marx y F. Engels (1872:22).

4. Leo Panitch (1981:21).

grupos de interés, y utilizaran mecanismos de control organizativo con objeto de garantizar la presencia permanente... de sus intereses colectivos en tanto que clase, por contraposición a sus intereses individuales y potencialmente autodestructivos.» Pero lo que hicieron las aportaciones de la década de 1970 fue establecer un primer nivel de análisis, abstracto, para resituar el tema del *sistema de poder* en una sociedad capitalista. Las primeras y sustantivas aportaciones, empíricamente fundadas, de los diferentes elementos de este sistema —la organización patronal entre otros— se están produciendo en años recientes y algunas aparecerán en el curso del presente trabajo. Señalemos, finalmente, la existencia de una tercera tradición teórica, la de la *élite* del poder de C. W. Mills y sus continuadores, tradición que ha originado muchos estudios empíricos, pero que se centra, sobre todo, en la cooperación informal dentro del sector empresarial.<sup>5</sup>

Como sugería hace un momento, la tradición teórica liberal no explica mucho. Considera las asociaciones empresariales como uno más de los «intereses organizados» (como las organizaciones obreras, por ejemplo) que compiten entre sí por la consecución de recursos sociales escasos.<sup>6</sup> No cuestiona, y da por bueno, el discurso normativo de la democracia liberal, que incluye esta competencia entre intereses libremente organizados. Considero que lo que ha de explicar un análisis sociológico es precisamente cómo la igualdad institucionalizada se transforma finalmente en desigualdad generalizada, y en particular, qué papel juega en este contexto la organización patronal.

3. La dinámica asociativa de los empresarios responde a dos lógicas fundamentales. De un lado, una lógica de afiliación y representación, es decir, de acumulación de poder por medio de una estructura burocrática, de la que se derivan unas propiedades organizativas. Por otro lado, una lógica de incidencia, es decir, de ejercicio de poder y de integración como tal en un sistema más amplio.

La primera lógica nos remite al terreno propiamente organizativo. Lo analizaremos brevemente a continuación porque nos ayudará a comprender mejor la sección 2 de este trabajo, dedicada al desarrollo del asociacionismo empresarial en España desde 1975. (Nos ayudará de paso, por medio de la observación comparada con las grandes propiedades organizativas de las organizaciones obreras, a establecer que la analogía entre «intereses organizados», que presupone la teoría liberal, es inadecuada.)

5. Esta óptica ha sido criticada desde diferentes perspectivas, desde Parsons (1957:82 y ss.) a Poulantzas (1972:143 y ss.), porque se basa en un concepto del poder como juego de suma cero. Véase también Giddens (1977:334 y ss.).

6. Para una aportación reciente desde esta tradición, véase Wilson (1981).

La segunda lógica nos remite al terreno de la hegemonía. Se presentará en la sección 3, dedicada al modelo patronal que finalmente se ha implantado en España.

### 1. LA ORGANIZACIÓN PATRONAL COMO ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA <sup>7</sup>

La práctica del asociacionismo formal, por parte del movimiento obrero y por parte de los empresarios, comporta lógicas diferentes y una disposición asimétrica de las dos fuerzas con respecto a la estructura de poder en una democracia liberal.

Observemos esto desde una perspectiva histórica. En primer lugar, se produce la liquidación de los pequeños productores de mercancía y la absorción de sus medios de producción en empresas industriales capitalistas. En segundo lugar, la asociación defensiva de los trabajadores, como fórmula destinada a compensar su incapacidad de asociarse en unidades productivas autónomas. En tercer lugar, los empresarios, más allá de la ininterrumpida actividad de fusión de capital a nivel de empresas individuales, establecen organizaciones formales para defender intereses colectivos y dar respuesta al asociacionismo obrero. Ésta es la secuencia histórica normal, como consecuencia de la cual observamos que mientras la clase obrera practica una única forma de acción colectiva para defender directamente sus intereses, el empresariado utiliza tres: la propia empresa, la cooperación informal y la organización patronal.

Están implícitas ya en esta secuencia histórica tres grandes propiedades organizativas —en términos de relaciones de poder— de la dinámica asociativa empresarial. Observémoslas brevemente, de forma comparada, con las propiedades del asociacionismo obrero:

1. La asociación obrera ha de organizar la totalidad de los intereses de los trabajadores asalariados. Precisamente porque la fuerza del trabajo se basa en la individualidad insuperable, la asociación juega aquí un doble papel: no solamente agregar intereses sino también, si quiere alterar la relación básica de poder, conformar una identidad colectiva; no sólo expresar intereses compartidos, sino también configurarlos. La organización obrera necesita una participación activa, consciente y coordinada de sus miembros para definir sus intereses y también —cuando hace falta— para aplicar su capacidad de ejercer poder (la huelga).

El capital, por el contrario, no necesita trascender la forma puramente

7. Las proposiciones que siguen están sintetizadas a partir del sugestivo modelo de Offe y Wiesenenthal (1980).

utilitaria de acción colectiva. La formación de los intereses de sus miembros, precisamente porque son los de su entorno y los socialmente dominantes, escapa a las funciones de la organización. Las necesidades son aquí reducibles a criterios cuantitativos de coste/beneficio, es decir, a dinero, y el problema de la optimización organizativa no ha de ser resuelto colectivamente sino que puede ser decidido por un *staff* de expertos.

Offe y Wiesenthal denominan «monológica» la pauta característica de la asociación empresarial y «dialógica» la de la asociación obrera. Esto se refleja en la figura 1 (ligeramente ampliada a partir de Offe y Wiesenthal 1980).

FIGURA 1

Tipo de organización	Capital/ Organización patronal	Trabajos/ Asociaciones obreras
Pauta de acción colectiva	«monológica» A1                      A2	«dialógica» B
<p style="text-align: center;">(antinomias)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• burocracia</li> <li>• agregación de intereses individuales</li> <li>• lógica individual</li> </ul> </div> <div style="text-align: center;"> <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• democracia interna</li> <li>• formación de identidad colectiva</li> <li>• lógica colectiva que se forma en interacción con las individuales, y a la inversa</li> </ul> </div> </div>		

Lo que hace precisamente la teorización liberal de los «grupos de interés» es destacar únicamente la dimensión utilitaria —«monológica»— de la dinámica colectiva de todo tipo de organización. Prescinde, también, de la siguiente propiedad organizativa.

2. Las diferentes posiciones de los grupos sociales dentro de una estructura de clases definen un acceso diferencial al poder mediante actividades asociativas, situación que obligatoriamente se refleja en la pauta asociativa y en el comportamiento de las distintas organizaciones. El hecho determinante en una sociedad de economía de mercado es, en este sentido, que el Estado depende crucialmente del proceso de acumulación de capi-

tal. Esto tiene como mínimo dos implicaciones de cara al tema que nos ocupa:

a) El grupo social del que depende la inversión, el empresariado, disfruta de una posición de control indirecto sobre los asuntos públicos que es previa a —y condición de— la presión ejercida por la organización patronal sobre un determinado gobierno.<sup>8</sup>

b) La consecuencia de lo que antecede; por lo que respecta a la interacción Estado - organización patronal (comparativamente a la interacción Estado - organizaciones obreras), se concreta en que aquélla es: 1) menos visible públicamente; 2) más técnica (las reivindicaciones no son de carácter normativo); 3) más universal (prácticamente todo el colectivo social está afectado por el proceso de acumulación, y de ahí el recurso al argumento legitimador de los «intereses nacionales»); 4) negativa (dado que, en términos generales, un Gobierno ha de considerar bueno todo lo que es bueno para el capital, las reivindicaciones de la organización patronal toman, en muchas ocasiones, la forma de advertencia frente a decisiones «imprudentes», «poco realistas», etc.).

(Una tercera consideración, que pertenece más propiamente al terreno de la hegemonía, que veremos más adelante, pero que también tiene consecuencias organizativas, es que, para el empresariado, tanto o más importante que defender directamente de forma colectiva sus intereses, es controlar los mecanismos por medio de los cuales los miembros de otras clases conceptualizan los suyos.)<sup>9</sup>

3. Mientras que, en el caso de las asociaciones obreras, el potencial de poder lo crea la organización y se ejerce por medio de la actividad de

8. Esta proposición, que es prácticamente tautológica, no siempre es aceptada o considerada por la teorización liberal. No estará de más, por tanto, recoger las palabras al respecto de un prestigioso politólogo de trayectoria conservadora, Charles Lindblom: «Cualquier funcionario de Gobierno que comprenda las exigencias de su posición y las responsabilidades que los sistemas orientados hacia el mercado depositan en los empresarios concederá a éstos una posición privilegiada... Para hacerlo así no ha de ser sobornado, embaucado o presionado» (1977:175). Lleva razón Streeck (1983:6), en verdad, cuando afirma: «en tanto que "subestructura de mediación" entre el Estado y la empresa individual, las asociaciones empresariales contribuyen a mejorar la calidad de las políticas estatales. En este punto realizan una función esencialmente pública sin formar parte formalmente del aparato de Estado».

9. Véase Steven Lukes (1974). El ejemplo paradigmático es que una comunidad pueda compartir la famosa proposición de Charles Wilson: «Lo que es bueno para los Estados Unidos es bueno para la General Motors y viceversa.» El empresario Wilson hizo esta afirmación como secretario de defensa del primer Gobierno de Eisenhower.

sus miembros, en el caso de la organización patronal el potencial de poder permanece fuera de la organización (en la empresa) y se ejerce por medio del liderazgo de la OP.

## 2. DESARROLLO DEL ASOCIACIONISMO EMPRESARIAL EN EL POSTFRANQUISMO

1. Al igual que en tantos otros fenómenos, todo intento de comprender la configuración y la importancia social actuales del asociacionismo empresarial en España, ha de partir del legado y la situación de partida tras la muerte de Franco. Una formulación sintética en este sentido sería la siguiente: «el resultado de la Guerra Civil de 1936-1939 se traduce en un largo período de dictadura contrarrevolucionaria fascizante cuyo objetivo central es la recomposición de la dominación de la derecha. Se trata de una situación clásica de instauración de un Estado capitalista de excepción, operación que conlleva que la burguesía ceda por completo el poder político, primero a capas radicalizadas de la pequeña burguesía y, finalmente, a una dictadura militar. La clase capitalista se beneficia de este Estado, pero no lo controla en la medida en que no dispone de representación orgánica en él. La crisis política que se abre para la derecha con la muerte de Franco se explica por esta carencia de organización de la clase capitalista (a la que se añade asimismo la ausencia de organización corporativa: las asociaciones patronales), precisamente en un momento histórico en que, de nuevo, la clase *dominante* tiene que tratar de ser, además, *dirigente*. Tiene, en suma, que ejercer la hegemonía más allá de la coerción, pero no dispone de los medios».<sup>10</sup>

Por motivos en los que no podemos profundizar aquí, el proceso conocido como «transición política» no tiene como soporte básico la determinación democratizadora de una clase capitalista movilizada. Por el contrario, a causa de que, como ya se ha dicho, la etapa franquista —entre otras razones— no deja una burguesía en condiciones de ejercer su hegemonía social, la iniciativa de la transición política se apoyará inicialmente en tres ejes: la monarquía española, el alto funcionariado franquista con reflejos reformistas y los sectores punta del gran empresariado. (El cuarto elemento, que se incorporará más tarde al proceso, lo constituyen los sectores de la antigua Oposición antifranquista.) De cara a lo que aquí nos interesa, por tanto, el empresariado se presenta a la liquidación del fran-

10. Salvador Aguilar et al (1982:6-7).

quismo exhibiendo una especie de dicotomía interna: 1) un sector cuantitativamente importante, estructurado al calor de la industrialización acelerada de los años sesenta, con escasa conciencia de clase e ideológicamente retardado. Este sector, que exhibe una dinámica asociativa muy débil y un gran desconcierto ante los acontecimientos que encadenan la transición política, condicionará —como es lógico— la configuración final del asociacionismo empresarial.<sup>11</sup> 2) El sector ideológicamente punta del gran empresariado, focos aislados de gran poder económico y con alta conciencia de clase. Este sector, aunque no de forma inequívoca, abierta y sin contradicciones, impulsa la transición y asume la tarea de dotar a la clase de una estructura institucional que le permita ejercer la hegemonía en la nueva situación política, caracterizada centralmente por la falta de organización de la derecha.

En este panorama se inscriben los primeros ensayos organizativos del empresariado. Es el período que va de noviembre de 1975 al verano de 1977, y que culmina con la Ley 19/1977 (1 de abril) sobre la regulación del derecho de asociación sindical, y el Decreto 873/1977 (de 22 de abril).

Las iniciativas organizativas se desarrollan en torno a cuatro grandes líneas:

a) La revitalización de instituciones patronales con tradición histórica pero con una actividad cercana a lo puramente formal bajo el franquismo. Es el caso del Fomento del Trabajo Nacional (FTN), que vuelve a funcionar en octubre de 1976.

b) La creación de patronales vinculadas a los reductos del sindicalismo vertical franquista, con la pretensión de capitalizar la infraestructura disponible para negociar la participación en la futura patronal cúpula. (Así, el 21-II-77, M. Conde Bandrés ofrece públicamente a los empresarios las estructuras del CNE, «evitando partir de cero».) Es el caso de la Confederación General Española de Empresarios, constituida en mayo de 1977, con dirigentes como L. Olarra, L. A. Salazar Simpson, F. Mansilla y V. Castellano.

c) La creación de patronales vinculadas a camarillas de empresarios que disfrutaban de una posición dominante en uno o más sectores económicos o en una área geográfica. Es el caso de la Confederación Empresarial Española (constituida el 9-V-77 bajo el liderazgo de A. Rodríguez Saha-

11. Una espléndida formulación de J. González Estéfani, ex presidente de CEPYME y actualmente diputado por AP, lo expresa así: «La venida del nuevo régimen democrático pilla a los empresarios, como vulgarmente se dice, "en calzoncillos". Por razones obvias no se había producido ningún tipo de militancia asociativa en la clandestinidad» («El País», 25-I-1980).



gún), del Círculo de Empresarios (fundado en marzo de 1977 bajo la presidencia de S. Foncillas como continuación de la Asociación para el Estudio y Acción Empresarial, promovida en noviembre de 1976 por J. M. López de Letona), o de la SEFES (fundada en 1975 como instrumento de defensa patronal en un medio especialmente conflictivo como el Baix Llobregat).

d) La actividad propagandística (artículos, coloquios y encuentros, anuncios, etc.) destinada a impulsar la organización de los empresarios y a justificar su necesidad ante la sociedad.<sup>12</sup>

De forma congruente con lo dicho hasta aquí, este período protoorganizativo se caracteriza por una postura defensiva del conjunto del empresariado. Esto es lo que expresan las palabras de José Felipe Bertrán, en octubre de 1976, con ocasión de reconstituirse el Fomento, que según él no constituye «la fundación de una organización ofensiva con un programa y alternativas para el conjunto del país, como había sido este tipo de patronales en el siglo pasado, sino ante la simple necesidad de defenderse en una situación en que las fuerzas sociales y políticas ya están actuando abiertamente... mientras que teóricas organizaciones patronales como el FTN seguían en la pasividad».<sup>13</sup> Pero la postura defensiva no hace únicamente referencia a la carencia de una red institucional para hacer frente a las organizaciones obreras, sino también a la mala imagen social de la figura del empresario. De aquí surge una campaña defensiva del empresario que es una explicación a posteriori del «autoritarismo» franquista en términos de lo que podríamos llamar «modernización forzada desde arriba», es decir, desvinculando al empresariado de las acciones del Estado franquista. Así, Rodríguez Sahagún: «Frente a los que pretenden presentar al empresario español como beneficiario del régimen pasado... como conjunto se encontró (el empresariado) dentro de un marco impuesto, como las otras fuerzas sociales»; y también la declaración de SEFES: «El empresario no es un ser antidemocrático, ni explotador, ni el gran beneficiario de la etapa política anterior.»<sup>14</sup>

En junio de 1977, cuatro de las organizaciones (Fomento, Agrupación Empresarial Independiente, Confederación General Española de Empresarios y Confederación Empresarial Española) deciden fusionarse en la Con-

12. Es el caso, por ejemplo, de artículos como el de Rodríguez Sahagún («La unión del empresariado», «El País», 20-V-1977) o del coloquio organizado el 21-II-1977 por la Asociación para el progreso de la Dirección con el título «Cómo se está organizando el movimiento empresarial español».

13. «El Correo Catalán», 5-X-1976.

14. «El País», 20-V-1977; «La Vanguardia», 27-VII-1978.

federación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). Acogiéndose a las leyes mencionadas más arriba, se constituye el 29-VI-77 con una comisión gestora provisional: Ferrer Salat (FTN), Rodríguez Sahagún (CEE), F. Mansilla (CGEE), y M. Mazín (AEI). El 21-IX-77 se presenta una candidatura unitaria presidida por Ferrer Salat, que obtiene el 80 % de los votos. En la segunda convocatoria de elecciones, al cabo de un año (25-IX-78), se producen diversos intentos de desplazar a Ferrer Salat de la Presidencia, desde el de UCD, que quiere un candidato propio (López de Letona), hasta el ala más reaccionaria de la organización (L. Olarra, F. Mansilla). El problema se soluciona con una amplia Junta Directiva (50 miembros) que representa a todas las corrientes y un Comité Ejecutivo (6 personas) homogéneo. El triunfo de la candidatura de Ferrer Salat, que excluye de la Ejecutiva a los miembros más derechistas e incorpora a Claudio Boada (CE) a la Junta Directiva, incluye entre sus principios el de dar «prioridad absoluta... a la negociación con la Administración y las centrales sindicales».<sup>15</sup>

Hay que interpretar esto como la consecución del primer gran objetivo del asociacionismo empresarial en esta fase: la primera consolidación de una burocracia patronal que represente de forma adecuada los intereses del gran empresariado que favorece la transición democrática.

Organizativamente, en esta fase, y dado el desarrollo casi estrictamente superestructural de las organizaciones, queda otro objetivo fundamental: impulsar unos niveles de afiliación satisfactorios. (Un tercer gran reto, la unidad empresarial a nivel de asociaciones, queda postergado para la siguiente fase, dada la inevitable proliferación de asociaciones que compiten entre sí tras tantos años de inactividad.)

La patronal, pues, ha de crearse unas bases sociales estables, bases que, a pesar de que existen objetivamente, no están en absoluto movilizadas. Esto lo consigue la CEOE por medio, sobre todo, de los denominados «actos de afirmación empresarial». Estas convocatorias multitudinarias de empresarios, las más importantes de las cuales se producen en Barcelona (26-XI-77), en Valencia (6-XII-77) y en Madrid (5-II-78), constituyen un mecanismo original para promover la afiliación estable. También tienen dos objetivos subsidiarios de importancia: dar cohesión a la tropa empresarial por medio de la movilización en masa (15.000 asistentes en Barcelona, 13.000 en Madrid) y el carácter espasmódico de la reivindicación; y captar la atención del país y, en consecuencia, conseguir que la organización patronal sea respetada por el Gobierno en tanto que poder diferen-

15. «La Vanguardia», 16-III-1978.

ciado.<sup>16</sup> Estos actos constituyen una actividad atípica respecto a la pauta «monológica» que se ha expuesto anteriormente como propia de la dinámica asociativa de los empresarios, pero lo cierto es que se trata más de una fórmula de la dirección para alertar a las bases que de la eclosión de un movimiento social; tanto es así, que en 1979, alcanzados ya los mencionados objetivos, la CEOE abandona esta práctica.<sup>17</sup>

2. El período 1979-80 es el de la consolidación institucional de la OP. El hecho más visible en este sentido es la unificación de las organizaciones de choque, que condiciona y complementa la introducción de una cierta división estable de funciones entre el conjunto de las asociaciones, división que se expone más adelante. Durante este período, la CEOE se consolida como la organización-cúpula y absorbe una de las dos organizaciones de la pequeña y mediana empresa de ámbito estatal existentes (CEPYME), mientras que a efectos prácticos desaparece la otra (COPYME).

La absorción de CEPYME por CEOE tiene interés porque configura, posiblemente de manera definitiva, una articulación directa de los intereses de la gran empresa y de los de la PYME. Formalmente se llega a una solución mixta que equidista de la solución italiana (donde la Confindustria encuadra a las PYME) y la francesa (donde el CNPF y la confederación de las PYME mantienen una independencia), pero lo cierto es que a efectos prácticos CEPYME queda absorbida dentro de la CEOE. El tema presenta interés también porque pone de relieve las fuertes tensiones que provoca sobre la dinámica asociativa de los empresarios la cuestión de la dimensión de las empresas y los diferentes intereses que ello implica.<sup>18</sup>

16. Las intenciones de la CEOE son tan subterráneas que estos actos provocan cierto estupor en el país, como lo atestigua un sinceramente confundido editorial de «El País» (5-II-1978), que se pregunta, en relación con la convocatoria de Madrid, «a dónde conducen actos como el de hoy. No es concebible una movilización así si no se persigue un objetivo político, y ese objetivo no ha sido declarado. La principal víctima de la manifestación empresarial parece ser el Gobierno, pero éste es un Gobierno de derechas y no es lógico que su base sociológica y electoral ayude alegremente a tumbarlo».

17. Como dice Ferrer Salat: «El empresariado, cuando quiere hacer mítines también los hace... Yo pienso que ahora no es recomendable» («5 Días», 14-XII-1979).

18. Esto es especialmente cierto por lo que se refiere a la cuestión de la negociación colectiva y los acuerdos interconfederales. Véanse, por ejemplo, dos declaraciones de J. González Estéfani previas a la unificación: «No vamos contra la CEOE ni la gran empresa. Tenemos que colaborar con ellas (...) la CEOE sólo puede defender los intereses de la gran empresa, en muchos casos totalmente opuestos a los de las pequeñas y medianas»; «la CEOE va por nosotros y si los bancos nos dejan de prestar dinero desapareceremos» («5 Días», 16-XII-1978; «La Vanguardia», 21-IV-1979).

Uno de los motivos que explican este proceso de absorción implacable de la CEOE es que es la primera de las asociaciones que pone en funcionamiento una estructura operativa de servicios para las empresas afiliadas. Este mecanismo es complementario de los «actos de afirmación empresarial» mencionados, en el sentido de crear/mantener la unidad entre los miembros y movilizar los recursos. Este mecanismo y la pauta «monológica» de la asociación empresarial determinan universalmente altas tasas de afiliación,<sup>19</sup> porque los servicios ofrecidos (especialmente: información y asesoramiento) se convierten en indispensables para muchas PYMES. Esto queda expresado con claridad por la propia CEOE: «Hasta ahora, la concentración en la puesta en marcha de las organizaciones empresariales, la labor de afiliación y la dinámica del cambio social en nuestro país no han permitido a los dirigentes de organizaciones empresariales reflexionar como quisieran sobre la necesaria profesionalidad de sus actividades. Ha llegado el momento de hacerlo. El empresario no puede conformarse solamente con saberse representado en las organizaciones respectivas, tanto territoriales como sectoriales. Pide, y está en su derecho de hacerlo, eficacia y servicios continuos, estructuración, medidas de actuación, información y asesoramiento permanentes.»<sup>20</sup>

3. Esta consolidación institucional de la OP, y en particular de la CEOE, queda reflejada en los organigramas de funcionamiento correspondientes a la CEOE:

### 3.1. *Jerarquía interasociativa.* (Véase la figura 2.)

El número de niveles jerárquicos es importante porque permite calibrar la diferenciación vertical, la gama de diversidad de intereses que las asociaciones de orden superior han de procesar: cuantos más niveles jerárquicos, menos diversidad de intereses en el vértice de la pirámide. Con la información disponible se dibuja una pirámide de 3/4 niveles jerárquicos.

Los datos oficiales <sup>21-22</sup> de la CEOE son:

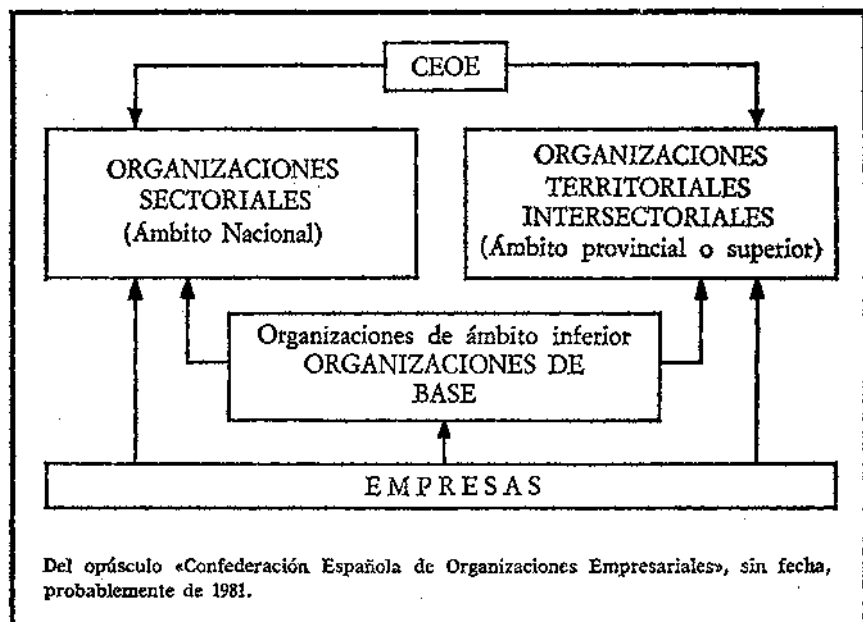
103 organizaciones confederadas.

19. No hay datos fiables para el caso español. J. San Miguel establece la tasa del 75 % para 1979 («5 Días», 19-I-1979). W. Streeck menciona para Alemania RF, en 1972, más del 90 %, por oposición al 30 % de los sindicatos (citado por Offe y Wiesenthal, 1980:111).

20. «Boletín Informativo» de CEOE, núm. 27, 19-III-1981.

21-22. Opúsculo de CEOE «Confederación española de Organizaciones Empresariales», sin fecha, probablemente de 1981.

FIGURA 2  
Jerarquía interasociativa



1.250.000 empresas, 80 % de la ocupación a nivel estatal. Las organizaciones afiliadas son (confrontando con la figura 2):

1. 67 Organizaciones sectoriales.
  2. 36 Organizaciones territoriales.  
2 Organizaciones asociadas (Círculo de Empresarios y Confederación Española de Mujeres Empresarias).
- 105 Total de organizaciones afiliadas.

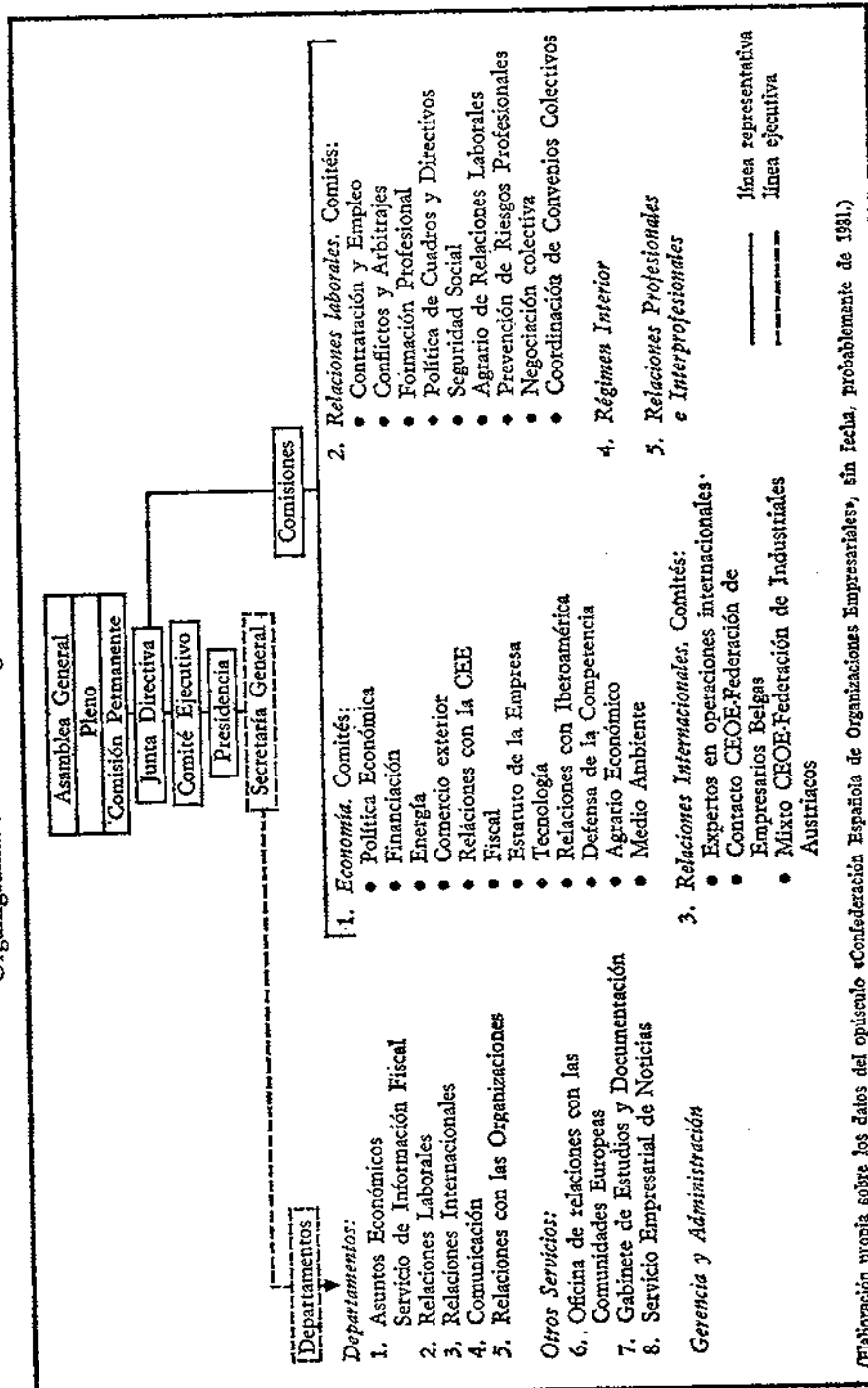
### 3.2. Estructura organizativa. (Véase la figura 3.)

La información que aporta la figura 3 sugiere una notable diversificación organizativa y una estructura de servicios impresionante si se tiene en cuenta que ha sido construida en un período de 3-4 años.

Parece oportuno añadir que existe un Comité de Asuntos Autonómicos, a pesar de que desconocemos su situación en el organigrama. Hay

FIGURA 3

Organigrama. Estructura organizativa de CEOE



(Elaboración propia sobre los datos del opusculo «Confederación Española de Organizaciones Empresariales», sin fecha, probablemente de 1981.)

que mencionar también la vinculación estrecha que existe entre la CEOE y el Instituto de Estudios Económicos («una promoción independiente pero muy apoyada por la CEOE», según explica J. A. Segurado). Finalmente, la integración de cinco miembros de la dirección de CEOE en la delegación española que ingresó en la Trilateral en 1979, así como otras vinculaciones exteriores.

Con posterioridad a esta fase de consolidación institucional, en que quedan razonablemente fijados los grandes ejes de la lógica de afiliación y de representación, es la lógica de incidencia de organización patronal la que pasa definitivamente al primer plano, según se analiza a continuación.

### 3. EL MODELO PATRONAL EN ESPAÑA

Es menester ahora pasar a considerar cómo la OP despliega sobre la sociedad global el poder acumulado en tanto que organización formal. Esto equivale a considerar en primer lugar, dónde y cómo se sitúan las asociaciones de los empresarios dentro del entramado institucional que articula el poder y las decisiones en una democracia liberal.

#### 1. UN ESQUEMA TEÓRICO SIMPLE

El eje central que da cuenta de esta problemática es el concepto de hegemonía.

1. Un sistema de democracia liberal, en situaciones históricas de integración social, presupone un control hegemónico de una clase sobre el conjunto. Esto implica un equilibrio o una relación orgánica entre sociedad civil y sociedad política (o Estado, en sentido estricto).

2. El ejercicio de la hegemonía cultural y política consiste en el hecho de que la clase social fundamental y dominante en el mundo de la producción genera un sistema de valores con el que socializa políticamente el resto de la sociedad, que, en situaciones normales, expresa su consentimiento de forma «espontánea» (frecuentemente con tensiones, en un equilibrio inestable). Este proceso exige la mediación de *instituciones*, instituciones que sirven, también, para intermediar los intereses en el seno de la propia clase dominante.

3. El empresariado es el sector decisivo de la clase capitalista. No es la clase en su conjunto, pero ésta es impensable sin aquél. (La clase capitalista es una entidad compleja que incluye miembros inactivos —como los

rentistas— y miembros activos —los empresarios. Ambos tienen en común la característica de compartir una determinada propiedad de capital.)

4. El equilibrio o la relación orgánica que filtra los diversos intereses sociales cristaliza en dos tipos de instituciones. La mediación de las instituciones *primarias* disocia formalmente Estado y clase (es, por ejemplo, el caso del Parlamento). Las instituciones *secundarias de mediación*, por el contrario, son específicas de clase: aquí se localiza la organización formal de los empresarios.

5. La OP es el conjunto asociativo que coordina y defiende los intereses empresariales en tanto que sector diferenciado dentro de la estructura social. Su papel *ordinario* es cuádruple: *a)* es un centro de reivindicación corporativa ante la Administración y la sociedad global; *b)* constituye la representación institucional del empresariado en la negociación colectiva y, en general, en ese ámbito de confrontación directa de clases que es el proceso de trabajo; *c)* coordina los intereses del conjunto del empresariado y tiende a trascender las posturas particulares de sus miembros; *d)* actúa a modo de guía u orientador ideológico de los pequeños y medianos empresarios.

## 2. EL ASOCIACIONISMO EMPRESARIAL EN EL POSFRANQUISMO

Una anomalía peculiar de la OP posfranquista, que se explica por la ruptura de lazos orgánicos entre Estado y burguesía empresarial durante la dictadura, es que aquélla ha de jugar un doble papel adicional en el nuevo período: *e)* contribuir al intento de restablecer tales lazos orgánicos (particularmente por lo que hace a la creación de una derecha política estable); y *f)* contribuir a que el empresariado recupere la cohesión de clase y la conciencia de tal.

## 3. FÓRMULA INSTITUCIONAL ADOPTADA

La OP es una red institucional compleja que observa una definida división del trabajo, según tres líneas de actividad:

1. La lucha diaria en el terreno de la fábrica y de la negociación colectiva por las condiciones de trabajo; el ejercicio permanente de presiones directas sobre la Administración, centrales sindicales y sistema de partidos, para la formulación de legislación y políticas favorables al empresariado; la lucha ideológica para que los ciudadanos identifiquen los intereses empresariales con los intereses nacionales o sociales; finalmente, el contacto



regular y estrecho con organizaciones homólogas extranjeras, contacto del que se derivan inversiones, comercio exterior y útiles experiencias práctico-organizativas y de acción. Es el terreno de la lucha de clases directa en torno al proceso de trabajo y de la coyuntura económica. Esta actividad genera un primer nivel asociativo: las organizaciones de choque, como la CEOE y organizaciones afiliadas. (Se utilizan en todas partes para designarlas términos descriptivos, como «asociación de empleadores», «sindicalismo patronal», etc.)

Un nivel asociativo complementario de éste es el que forman las organizaciones de intereses industriales. Se trata de asociaciones que organizan y defienden los intereses empresariales por sectores industriales, o incluso por empresas de productos particulares, y en términos estrictamente económicos y a corto plazo: fijación de precios, distribución de mercado, fiscalidad, subsidios, régimen de comercio, comparación de costes, estandarización, etc. (Este último es el único nivel asociativo existente y legal bajo el franquismo. A pesar de que muchas de estas organizaciones están afiliadas a la CEOE, no dispongo de información fiable para establecer la pauta evolutiva que han seguido desde 1976.)

2. La creación de opinión por medio del intercambio en el seno de la propia *élite* empresarial, entre ésta y otras *élites* sociales y políticas, entre la *élite* empresarial y las homólogas extranjeras; la presión indirecta —si bien altamente influyente— sobre otras instituciones básicas de la sociedad (el Gobierno en primer lugar). Es el terreno del medio y largo plazo, de la definición estratégica que genera un segundo nivel asociativo: el Círculo de Empresarios, la Asociación para el Progreso de la Dirección, el Cercle d'Economía, etc.

3. La realización de estudios que sirvan de soporte documental a los dos niveles asociativos anteriores y para trabajar el tejido social en términos aparentemente técnicos. Es el terreno de ideólogos: Instituto de Estudios Económicos, Instituto de Economía de Mercado, etc.

El conjunto de estos tres niveles asociativos constituye, en rigor, la *organización patronal*. Para completar el cuadro es necesario hacer algunas precisiones:

- Las Cámaras de Comercio no se insertan con claridad en ninguno de estos tres niveles. Constituyen la pervivencia de asociaciones históricas del capitalismo que, además de conservar su función de organizar y facilitar el comercio exterior (aspecto en el que, por cierto, las patronales de choque intervienen de manera creciente por el hecho de ocupar una postura prepotente en las diversas economías nacionales), se nutren de fondos

públicos y ciertamente intervienen como patronales en el segundo nivel asociativo señalado.

- Hay dos tipos de instituciones que, aunque subsidiariamente, mantienen lazos con los tres niveles mencionados. De un lado, las asociaciones de directivos y *managers* (como la Asociación de Directivos de Empresa, que preside Jaime Llopis), y de otro, las diversas instituciones especializadas dedicadas a la formación de empresarios.

- La fórmula de interrelación de los diferentes niveles asociativos raramente se formaliza: adopta métodos personales, informales; o bien la fórmula de compartir una o más personas en la dirección de dos o más organizaciones; o bien la intervención de microorganismos *ad hoc* que en propiedad forman parte de la OP pese a que no sean formalmente asociaciones (es el caso, por ejemplo, de las reuniones periódicas de los presidentes de los siete primeros bancos del país).

- Una de las condiciones que aseguran la eficacia del conjunto es precisamente la de presentarse ante la sociedad como organizaciones que defienden intereses globales y no los de un sector de clase. No siendo siempre eso posible (caso de CEOE o Fomento, por ejemplo) la OP introduce lo que podríamos llamar «efecto ofuscación», de manera que el ciudadano medio identifique el término patronal solamente con las organizaciones más claramente partidistas. Así, por ejemplo, J. M. Figueras declara: «La patronal (se refiere concretamente a CEOE) defiende los intereses de los empresarios, y las centrales los de los trabajadores. Y no hay que olvidar nunca que esto es la lucha de clases. Las Cámaras (de Comercio) son la voz de la conciencia.»<sup>23</sup>

De esta visión estática de modelo patronal español, podríamos destacar algunas propiedades:

- La fórmula general de división interna del trabajo no difiere mucho de la de otros países.

- Es un modelo muy concentrado al nivel primero (CEOE), que engloba gran empresa y PYME sin apenas otra diferenciación que la formal.

- En el nivel dos (organizaciones de definición estratégica) parece existir poca interconexión. Además, en lo referente al conjunto del modelo, los lazos de interconexión son mayoritariamente informales, lo que

23. «5 Días», 30-VII-1980. La eficacia de este «efecto ofuscación» queda patente en una encuesta de Sofemasa sobre la percepción que tiene la población de la eficacia de las instituciones políticas y laborales, entre ellas las patronales (véase «El País», 28-VI-1981).

destaca la importancia del personal directivo compartido (casos como los de C. Boada —en CEOE, CE y APD—, R. Termes —en CEOE/AEB y APD—, J. L. Cerón —en CEOE, CE y IEE—, etc.).

• El nivel tres (ideólogos) parece anormalmente mal dotado. En parte, esta función está absorbida por la CEOE, que invade también otros terrenos (el de las Cámaras, por ejemplo, en lo que de momento es sólo una tendencia).

#### 4. MODELO PATRONAL EN ESPAÑA

Para acabar de perfilar el modelo patronal implantado en España, es menester pasar ahora a una visión dinámica del mismo: considerar cómo en la práctica los niveles asociativos materializan las funciones del conjunto.

##### 4.1. *El sistema político*

1. Parece pertinente comenzar por aquel tema que en la presente coyuntura histórica, después de tantos años de excepcionalidad franquista, condiciona todos los demás: las acciones y actitudes relativas al propio sistema democrático.

La primera consideración a efectuar es que sorprende la escasa definición patronal, al menos hasta 1981, sobre un tema tan fundamental como es el marco político (y, por tanto, laboral) en que ha de desarrollarse la actividad de los empresarios. El problema reside en averiguar el significado de este mutismo. Mi hipótesis es que, a pesar de que el gran empresariado modernizado sitúa hombres de su entorno y de su confianza en la dirección de la organización patronal, el atraso ideológico del grueso del empresariado obliga a una política patronal tan dinámica y lúcida respecto al largo plazo (la línea del AMI, por ejemplo, tan mal recibida al principio por parte del empresariado medio) como reaccionaria y miope respecto del corto plazo (los reiterados ataques a un posible gobierno PSOE, por ejemplo). Efectivamente, el empresariado medio, durante buena parte de la transición, no acaba de percibir con claridad lo que está pasando en España, el cambio de Estado y de sistema político operado después de la muerte de Franco, aunque sí percibe con total claridad lo que sucede en su empresa: hay, por tanto, una percepción de la democracia liberal como algo impuesto que, a su vez, coincide con una situación de crisis generalizada. Esto es lo que parecen sugerir las palabras de uno de los líderes de CEOE a principios de 1980: «El empresario en general es un cuerpo social

que ha contemplado la democracia inicialmente con un enorme recelo (...). Que probablemente hace un esquema excesivamente simplista y achaca a la democracia males que no son de la democracia. Pero lo que sí... puedo asegurar es que en estos momentos estamos jugando la carta de la democracia con una enorme limpieza y que estamos tratando de consolidarla.»<sup>24</sup>

Considero, pues, que el expresivo mutismo que sobre la transición democrática observa la patronal, al menos hasta 1981, ha de atribuirse al desconcierto que tal transformación ha producido en el grueso del empresariado, en sus bases, un sector social escasamente proclive de forma espontánea a tal sistema de dominación y que percibe la realidad en términos casi exclusivamente de su propia empresa y a corto plazo. La organización patronal, sus dirigentes más significativos, procede a una adaptación pragmática a esta realidad y trata de hacerla compatible con la estrategia más avanzada y modernizadora de los sectores empresariales que favorecen la transición. (Muchas de las aparentes contradicciones observables en la conducta de la organización patronal de estos años creo que se explican, en parte, por esta dicotomía en la percepción de los intereses de clase.)

El golpe de estado de febrero de 1981 es un momento óptimo para clarificar el nivel de compromiso democrático de la organización patronal. Es preciso destacar dos cosas: en primer lugar, que se produce una reacción inmediata, sin fisuras aparentes, a favor del sistema democrático, lo que queda realzado por la presencia de Rafael Termes (AEB) en la manifestación de masas el 27 de febrero en Madrid. En segundo lugar, que a continuación se alternan declaraciones mayoritarias de dirigentes patronales a favor del sistema democrático con alguna de signo contrario.<sup>25</sup>

24. J. A. Segurado, «Informaciones», 3-I-1980. Por lo que se refiere al caso catalán, hay una encuesta de mediados de 1978 que parece sugerir lo mismo (Metra-Seis, «Estudio sobre expectativas y actitudes de los empresarios catalanes». Véase «La Vanguardia», 22 y 23-VI-1978).

25. Así, por un lado, Ferrer Salat lleva a cabo todo un canto a favor de la democracia (...y de los empresarios): «La consolidación y profundización de la democracia... es un objetivo de los empresarios»; «el pretendido golpe de Estado no beneficiaría en modo alguno a la economía española, ya que la aspiración de España debe ser el modelo europeo, y el modelo europeo es la democracia»; «la burguesía empresarial es la que ha inventado la democracia y la que ha traído las libertades al mundo occidental» («El País», 5-III-1981). De signo divergente son las declaraciones de L. Olarra, y también las de J. M. Aguirre Gonzalo (presidente de Banesto): «No vamos a perder la libertad, no vamos a vender la primogenitura por un plato de lentejas, pero tenemos que saber que, llegado el caso, la dictadura aseguraría, al menos, las lentejas (...) Que no nos quiten la libertad. Eso puede ocurrir, si seguimos como estamos, por muchas razones, y las conocemos todos» («El País», 15-V-1981).

Una tercera consideración es que, en términos generales, en la medida que la organización patronal se alinea con el sistema democrático, lo hace sustentando una visión puramente instrumental del mismo. Es menester añadir, en este punto, que no es éste un fenómeno nuevo, y que en otros países de capitalismo avanzado se observa también la tendencia patronal a identificar estrictamente sistema democrático con mecanismo para elegir gobiernos (por oposición a lo que Macpherson [1982:15] denomina «democracia como una calidad que impregna toda la vida y todo el funcionamiento de una comunidad»).

Ahora bien, la reiteración de esta connotación instrumental en el caso español puede sugerir, además, hasta qué punto el empresariado en su conjunto vive la práctica democrática como una imposición ajena y como una especie de gasto fijo de representación de carácter superfluo. Véase por ejemplo esta formulación de A. Molinas (FNT): «Hasta ahora a lo que estamos asistiendo en política es a una lucha electoral, donde los programas no son más que excusas para ganar votos. La UCD, con una bandera de centro, ha estado haciendo una política de izquierdas y para verlo basta repasar el BOE y ver lo que ha ido socializando. No estamos asistiendo a una lucha de partidos políticos, sino a una lucha entre dos burocracias: la que está y la que quiere imponerse. Lo peor que podría ocurrir es que las dos se pusieran de acuerdo y tuviéramos los españoles que pagar a las dos a la vez.»<sup>26</sup>

2. De la actividad patronal en el posfranquismo, el hecho que llama más la atención tiene que ver, sin embargo, con las dos funciones extraordinarias que ésta asume y que antes he mencionado. Efectivamente, la OP —y en particular la CEOE y organizaciones afiliadas— asume un destacado protagonismo en el intento de creación de una derecha política estable y hegemónica y, en esta medida, contribuye a dar cohesión al conjunto del empresariado y de la clase. Para conseguirlo, la CEOE se ve abocada a un intenso y anormal intervencionismo en el sistema político, que se concreta en dos tipos de fenómenos: la organización de campañas de masas en apoyo de los partidos de derechas en períodos pre-electorales; y la manipulación directa de las posiciones relativas de los diferentes partidos de derechas en el conjunto nacional. El primer fenómeno puede considerarse relativamente normal en sistemas de democracia liberal. El primer ensayo patronal en esta dirección lo realiza el Fomento en 1980, con motivo de las elecciones al Parlament de Catalunya y se pone en práctica nuevamente en las elecciones autonómicas de Galicia (octubre de 1981) y Andalucía (mayo de 1982). La fórmula —conocida como *fórmula Molinas*, por el

26. «Gaceta Ilustrada», 15-XI-1981.

presidente de Fomento— consiste básicamente en una subvención económica a ciertos partidos de la derecha y en la campaña «institucional» de las propias asociaciones de empresarios, que comprende la convocatoria de mítines y la inserción de anuncios pagados en los medios de comunicación pidiendo el voto para los «partidos no-marxistas». Lo que parece anormal de esta intervención patronal es el protagonismo tan directo, la dimensión del esfuerzo realizado —en términos de recursos humanos y financieros— y la virulencia que llega a alcanzar. (Recordemos, por ejemplo, que en la campaña andaluza la Junta Electoral llegó a prohibir parcialmente la actividad electoral de las organizaciones patronales.)

El segundo fenómeno aporta información más sustantiva sobre la naturaleza del modelo patronal de los años recientes, y puede considerarse decididamente anormal en relación con la experiencia de otros países de nuestro entorno. Creo, además, que será uno de los temas de la transición política que más dificultades planteará a historiadores y sociólogos en el futuro. Situaré el tema directamente con una interrogación: ¿Cómo es posible que un líder político de la derecha, que ha sido el artífice de la transformación del Estado franquista en una democracia liberal y que ha llevado a su partido a la victoria en las dos primeras elecciones generales (34,8 % del voto en 1977 y 35,5 % en 1979), haya sido excluido primero del Gobierno, después del partido y, finalmente, el partido mismo haya sido excluido del conjunto de la derecha política hegemónica? Me apresuro a añadir que mi hipótesis es que la CEOE y las organizaciones afiliadas han jugado un papel de primera fila en esta operación. El tema nos lleva a considerar, por tanto, la relación entre CEOE y la derecha política, y en particular UCD. El eje de la primera fase de la conflictiva relación CEOE-UCD, entre 1977 y 1978 aproximadamente, son los «actos de afirmación empresarial» antes mencionados. Las carencias organizativas de la CEOE explican este recurso como mecanismo para cohesionar al empresariado y aumentar la afiliación, pero difícilmente explican —ya en ese momento— el carácter espasmódico de la protesta patronal contra un Gobierno de derechas. Pensemos, por ejemplo, que en enero de 1978, poco después de los Pactos de la Moncloa, un dirigente como J. A. Segurado declara: «el Gobierno está realizando una política claramente socialista» y «los que realmente gobiernan son los partidos marxistas y, fundamentalmente, el PSOE».<sup>27</sup> En cualquier caso, parece razonable pensar que las desavenencias entre la CEOE y los gobiernos de UCD se explican, en parte, en esos momentos, por las tensiones propias de poderes sociales diferenciados que buscan un nuevo equilibrio después de la excepcionalidad fran-

27. «El País», 14-I-1978.

quista.<sup>28</sup> Y en parte, también pueden explicarse por la escasa conciencia democrática de un sector de la burguesía que expresa, a través de la CEOE, sus vacilaciones respecto a la transición política patrocinada por los sectores más modernizados de la clase. 1978-1979 constituye la segunda fase de la relación CEOE - derecha política. Se produce entonces una relación más funcional con UCD y lo que parece un principio de aceptación de ésta como el partido hegemónico de la derecha. Tres hechos explican esta transformación: la entrada de Rodríguez Sahagún, uno de los vicepresidentes de la CEOE y presidente de CEPYME, el 24-II-78 como ministro de Industria y Energía del Gobierno UCD (del cual, asimismo, F. Abril Martorell desplaza a E. Fuentes Quintana); el triunfo de UCD en las legislativas de 1979; y la cuota electoral marginal (5,8 %) que obtiene en éstas la derecha neofranquista (AP).

Durante esta fase, la política contestataria de CEOE respecto del Gobierno UCD se ajusta más a la lógica de una OP interesada, por motivos internos, en marcar distancias respecto del aparato del Estado. Es decir, en crear conflictos estratégicamente seleccionados al Ejecutivo para: *a*) contribuir a unir al empresariado (mediante el recurso, universalmente observable, de colocar el colectivo representado en posturas defensivas, legítimamente o no); *b*) reducir el margen de maniobra política de la fracción gobernante considerada disfuncional (el sector socialdemócrata de UCD en este caso); y *c*) mantener la apariencia de una OP que, al igual que otros «intereses organizados», se ve favorecida unas veces y contrariada otras por las decisiones del Ejecutivo.

En 1980 se abre la tercera y última fase, de deterioro definitivo. La pérdida de capacidad electoral de UCD en tres consultas autonómicas (Andalucía en febrero de 1980, y Catalunya y Euskadi en marzo) es el detonante que indica la desvinculación irreversible de CEOE respecto del partido en el Gobierno. En mayo de 1980, J. A. Segurado lo expresa así: «Estamos seguros de que si se nos pide sacrificio y se nos ilusiona, la respuesta será conscientemente generosa. Si no se hace, que a nadie extrañe que el empresario diga: "No es ésta, no es ésta la democracia que cabía esperar" (...). Podríamos pasar de la situación actual, que yo defino como de colaboración crítica... a una clara desvinculación.»<sup>29</sup> Esta desvinculación, como sabemos ahora, se produjo, y tuvo tres hitos básicos: la dimisión del Presidente del Gobierno en enero de 1981; la estrategia llamada de

28. Ferrer Salat se refiere más tarde, significativamente, a estas movilizaciones empresariales contestatarias diciendo: «La primera de ellas consiguió que el Gobierno nos reconociera como interlocutor social (...) aquellos métodos no los considero hoy necesarios» («El País», 20-IX-1980).

29. «ABC», 14-V-1980.

«la gran derecha», para coaligar UCD y AP bajo el liderazgo de Fraga; y el derrumbamiento de UCD (electoral en octubre de 1982, y completo con posterioridad a esa fecha). La intervención directa de la CEOE en este trayecto es por momentos abrumadora.<sup>30</sup>

La información que nos brinda esta relación entre derecha política y organización patronal sobre la naturaleza de esta última es muy sustancial, pero también ambigua y extremadamente compleja en lo referente a las motivaciones de fondo.<sup>31</sup> Para lo que aquí nos interesa, este proceso pone de relieve: 1) un grado de intervencionismo directo de la organización patronal —en particular CEOE y organizaciones afiliadas— en el sistema político, sin precedente en sociedades de nuestro entorno. 2) Este intervencionismo va más allá no sólo de las funciones ordinarias de la OP, sino incluso de las extraordinarias, que era comprensible que ésta asumiese en las circunstancias de la transición política. En otras palabras, lo relevante aquí no es que la OP financie o apoye a ciertos partidos de la derecha; lo relevante es que la propia CEOE actúe parcialmente como un elemento más del sistema político. 3) El tercer dato sustantivo es que la OP rechaza una alternativa de derecha moderada, instalada además en el poder y que

30. Creo que los puntos clave se sintetizan en tres. Primero, el discurso de Ferrer Salat en la asamblea general de CEOE en septiembre de 1981, donde pronostica la derrota electoral de UCD y anuncia la beligerancia de los empresarios en favor de la opción política que expresamente les represente. Segundo, la aparatosa desvinculación de CEOE del Comité de Seguimiento del ANE, a partir también de septiembre de 1981, que tiene todo el aspecto de presión final sobre el presidente del Gobierno —Calvo Sotelo— para plegarse a la estrategia de la «gran derecha». Tercero, el apoyo de las organizaciones empresariales a AP en las elecciones autonómicas de Galicia y Andalucía.

31. Lo que está claro es que a la altura de 1980 importantes fuerzas de la derecha española, la CEOE entre ellas, se proponen alterar drásticamente el mapa político español. Adicionalmente, para explicar la derrota de UCD —y con ella, probablemente, la de un sector importante de la derecha democrática— se hace preciso prestar atención a un conjunto de contradicciones que son consubstanciales a la transición posfranquista y que es lo que hace posible que el esfuerzo de aquellas fuerzas cuaje. Algunas de tales contradicciones podrían ayudar a explicar la torpeza histórica de una organización patronal que, a fin de cuentas, lo que ha propiciado es la llegada del Partido Socialista al Ejecutivo. Entre estas tensiones internas de la transición mencionaré: *a*) la obligadamente inestable composición ideológica del partido UCD; *b*) el carácter peculiar del alto funcionariado franquista que domina UCD y dirige la transición. A. Suárez es paradigmático al respecto: congruente con su formación política bajo el franquismo, exhibe tendencias populistas y una escasa proclividad a una fluida relación orgánica entre la clase capitalista y los centros de poder político; *c*) la difícil resolución del problema de las nacionalidades históricas que el sistema democrático hereda del Estado franquista; *d*) finalmente, y como factor más importante, la derecha española ha demostrado una vez más una peculiar incapacidad para organizarse en régimen de democracia liberal.



ha armado un partido de masas que absorbe voto interclasista, en favor de un bloque no solamente de derecha autoritaria sino que ha mostrado escasa capacidad de movilizar el voto popular.

#### 4.2. *Economía y política económica*

La actividad patronal en el terreno económico ha estado presidida por cuatro temas principales: la economía de mercado, la caracterización de la crisis, la integración en la CEE, y las políticas económicas de los sucesivos gabinetes.

La economía de mercado es objeto de una campaña patronal en los primeros tiempos de existencia de las organizaciones empresariales con objeto de presionar una redacción de la Constitución de 1978 favorable al sector representado (artículo 38). La caracterización de la crisis por dirigentes de la patronal, por otra parte, oscila entre visiones muy simplistas que la caracterizan como una inflación de costes, que exige por tanto una política de rentas,<sup>32</sup> hasta visiones más recientes que destacan los aspectos relacionados con las innovaciones tecnológicas, la productividad y el largo plazo.<sup>33</sup>

La integración en la CEE, como es natural, constituye un capítulo que reclama de forma creciente la definición patronal. En 1980 se inicia la actividad de la CEOE al respecto, al crear una delegación permanente en Bruselas para seguir las negociaciones en las reuniones de UNICE (Unión de Empresarios del Mercado Común), elaborar trabajos y asesorar a las organizaciones afiliadas a CEOE. La CEOE, en términos generales, se manifiesta a favor de la integración, tanto por motivos políticos<sup>34</sup> como económicos.<sup>35</sup> No obstante, un sector de la patronal pide que se pierda la «obsesión integradora» y también un cierto retraso en el calendario de integración.<sup>36</sup>

A partir de 1981 se producen posiciones más elaboradas. En marzo,

32. Véase, por ejemplo, el presidente de SEFES en «La Vanguardia», 12-VI-1977.

33. Véase, por ejemplo, J. M. Figueras, «Una reflexión catalana sobre la crisis actual», Círculo de Economía, Barcelona, enero 1981.

34. C. Ferrer Salat: «La CEOE es partidaria de la integración europea porque cree que constituirá un factor de apoyo a nuestra estabilidad política y social» («Boletín Informativo» de CEOE, 21, 28-X-1980). Después del golpe de Estado de febrero de 1981, «un factor de apoyo» se convierte en «un factor importante de estabilidad social y política» («El País», 14-III-1981).

35. En la medida en que la integración permitirá reestructurar la economía española y colaborar así a salir de la crisis.

36. Esto queda sintetizado en una conocida frase de Ferrer Salat: «Mercado Co-

la CEOE hace público un documento titulado «La empresa española ante la adhesión al Mercado Común», que analiza el tema en detalle. La CEOE centra sus preocupaciones en cinco capítulos: industria, agricultura, aplicación del IVA, la libre circulación de trabajadores y el período de transición (que considera que no puede ser inferior a 10 años).

La intervención y las presiones sobre la política económica constituyen, como es natural, uno de los capítulos fundamentales de la actividad de la OP, y no difieren excesivamente de la experiencia de otros países en lo referente a la intensidad de las mismas. Con una excepción notable: el año 1980, año en que la CEOE lleva a cabo una frenética actividad que se sintetiza en dos hechos: 1) El intervencionismo no va ya dirigido únicamente —y de forma discreta— a la cúpula del poder político, sino que tiene también como destinatario la sociedad española. (Ello se materializa en extensos documentos,<sup>37</sup> hechos públicos con gran publicidad, que no exponen simplemente las tesis de la CEOE, sino que son verdaderos *contra-programas* de política económica con todo lujo de detalles.) 2) La CEOE interviene de forma beligerante en la sustitución del vicepresidente del Gobierno para asuntos económicos (F. Abril Martorell por L. Calvo Sotelo) en septiembre de ese año.

Se hace difícil identificar a la CEOE con una política económica, o, con la información disponible, discernir con precisión líneas divergentes de política económica dentro de la OP. La excepción se produce en 1980, con motivo de la aparición del segundo de los documentos-programas de la CEOE, y da lugar a un abierto encontronazo entre los sectores que reclaman una nueva política económica de reactivación, proteccionismo e *incentivos* fiscales —la CEOE entre ellos— y los que son partidarios de la reactivación selectiva, la reestructuración industrial y la liberalización a ultranza. La consecuencia es un virulento enfrentamiento público entre los dirigentes de CEOE y el equipo de economistas de la CECA cercano a E. Fuentes Quintana, entre dos concepciones de la derecha sobre la forma óptima de remontar la crisis. A mediados de septiembre, el presidente del Gobierno hace una declaración programática que incluye once medidas concretas sobre la situación económica y no recoge el grueso de las reivindicaciones de la CEOE.<sup>38</sup>

---

mún, sí, pero no a cualquier precio» («Boletín Informativo» de CEOE, 23, 9-XII-1980), frase que provoca una acusación de proteccionismo por parte del entonces ministro para la CEE, E. Punset, antiguo asesor técnico del Círculo de Empresarios.

37. CEOE: «La situación económica española y perspectivas» (marzo-abril 1980) y «Medidas urgentes para luchar contra el paro» (junio 1980).

38. La renovación del Gabinete es caracterizada así por uno de los dirigentes del Fomento: «El nuevo Gobierno es una bofetada a la CEOE» (30-IX-1980).

Desde la perspectiva de la presión de la patronal sobre la política económica, 1981-82 constituye un *impasse*. La CEOE continúa con su actividad normal al respecto, y produciendo documentos,<sup>39</sup> pero ya no observa el frenético intervencionismo anterior. En algún momento de 1981, la OP ha decidido que la formación política en el Gobierno no defiende de forma adecuada los intereses de la organización, y parece inclinarse por concentrar su actividad, precisamente, en alterar la relación de fuerzas allí donde se decide en última instancia la política económica, el Ejecutivo, según ya he comentado.

#### 4.3. *Relaciones laborales y modelo sindical*

Hay una simetría entre las exigencias de transformación que comporta la transición posfranquista en lo referente al sistema político (pasar de un estado dictatorial a una democracia liberal con representación por partidos) y en lo referente al sistema de relaciones laborales. Aquí la lógica de la transición consiste en vertebrar unas estructuras de representación de intereses —las organizaciones obreras y patronales— que permitan pasar de una dominación directa a una intermediación del conflicto industrial. Todo ello requería crear una red institucional inexistente en 1975, y en concreto (además de las asociaciones de empresarios), una legislación que configurara un nuevo modelo de relaciones laborales, unas organizaciones sindicales representativas, y una pauta de negociación colectiva global.

La necesidad de un «nuevo marco de relaciones laborales» es el eslogan patronal reiterado en los primeros tiempos de la transición. La declaración fundacional de la Agrupación Empresarial Independiente, por ejemplo, lo sintetiza así: se trata de «regular una mayor libertad de huelga, pero también en contrapartida la del libre despido y el *lock-out* empresarial. Presuponemos por lo tanto una libertad sindical para empresarios y trabajadores que sitúe nuestras estructuras en este terreno al mismo nivel que las de los restantes países de Europa Occidental».<sup>40</sup> Esto significaba el abandono del modelo laboral corporativo del franquismo, sancionado por el Fuero del Trabajo de 1938 y por la Ley de Reglamentaciones del Trabajo de 1942, y los inconvenientes que de él se derivaban para los em-

39. CEOE: documento sobre la integración en la CEE, ya citado, y «Una nueva política de empleo».

40. «La Vanguardia», 24-XI-1976.

presarios, en primer lugar el intervencionismo estatal en la negociación colectiva.

Este «nuevo marco de relaciones laborales» tiene una materialización precisa en tres textos de primer orden: la Constitución de 1978; la plasmación de su artículo 35 en el Estatuto de los Trabajadores (marzo 1980); y la Ley Básica de Empleo (octubre 1980). La CEOE ya tiene una intervención notable en la pieza clave de esta legislación laboral, el Estatuto de los Trabajadores, al llegar a los acuerdos con UGT que los votos combinados de UCD y PSOE materializan en la Ley. Con posterioridad, la CEOE introduce un conjunto de importantes temas particulares (la productividad, objeto de negociación por primera vez en el AMI; el concepto de salario-hora; las formas de contratación; las cuotas a la Seguridad Social, etcétera) y su reivindicación fundamental puede sintetizarse así: 1) un marco de leyes básicas para un régimen de democracia liberal, de manera que el Estatuto de los Trabajadores se vea completado por legislación sobre huelga, conflictos colectivos y *lock-out*; 2) el despido libre como marco óptimo a buscar; y 3) la flexibilización «indirecta» de plantillas mientras no exista, o sea socialmente prohibitiva, legislación sobre el despido.<sup>41</sup>

La propia CEOE, en el momento de constituirse, expone el deseo de favorecer la consolidación de unas organizaciones sindicales estables y representativas.<sup>42</sup> Ésta será, efectivamente, la lógica de su política sindical posterior, con las cualificaciones siguientes: 1) Este objetivo instrumental a corto plazo entra en conflicto con frecuencia con las necesidades políticas de la derecha, carente todavía de una organización institucional estable en la transición. En otras palabras: promover los sindicatos obreros (para contribuir a neutralizar la crisis) equivale a potenciar la implantación política de la izquierda (que, a su vez, dificulta la organización política de la derecha). Estos dos objetivos, conflictivos entre sí, imponen una cierta ambivalencia a la política sindical de la OP de estos años. 2) La OP quiere sindicatos fuertes y con implantación, pero también «profesionalizados».<sup>43</sup>

41. Entre 1980 y 1982 la dinámica laboral en este terreno se ha basado en: flexibilización progresiva en las nuevas contrataciones, acción de diversos «filtros de flexibilización» sobre la población ocupada, y ampliación de la cobertura del desempleo. Por lo que respecta a estos «filtros de flexibilización», M. Casado (1982: 126, 128) da la cifra de 1,98 millones de trabajadores afectados sólo por expedientes de regulación desde 1975.

42. Por «unas centrales obreras fuertes, representativas y responsables con las que poder negociar convenios y llegar a un acuerdo para dar una salida urgente y equitativa a la crisis económica» («El País», 3-VI-1977).

43. Se trata de hacer retroceder la pauta «dialógica» a que se refieren Offe y Wiesenthal (1980), muy marcada en las organizaciones obreras que surgen de la

Estas consideraciones llevan a la OP, en el contexto del vigoroso asociacionismo obrero salido de la clandestinidad, a asumir una política de intervención sobre éste y sobre el modelo sindical que se configura durante la transición.

1979 es un año clave en lo referente a la política patronal sobre el modelo sindical y el punto en que comienzan a articularse el modelo sindical y el corporativismo de los pactos sociales. Efectivamente, en la España de la transición, con contornos aún borrosos a causa de su peculiaridad, comenzaba a dibujarse un modelo sindical en algún sentido similar al francés o al italiano. Es decir, consolidación de unos pocos sindicatos, ciertamente politizados, existencia de importantes sectores autonomistas, y hegemonía comunista con tendencia al predominio de Comisiones Obreras en una futura organización intersindical. En este contexto, UGT juega un papel marcadamente subsidiario y su existencia real era debida, probablemente, más a los éxitos electorales del PSOE que a su propia implantación sindical.

La intervención de la CEOE en este panorama se inicia en 1979<sup>44</sup> y consiste en una muy hábil política destinada a: primero, hacer abortar la tendencia a la «italianización» del modelo sindical español; segundo, provocar el retroceso, y a ser posible la quiebra, de CCOO y el paralelo ascenso sindical de UGT; y en cualquier caso, tercero, quebrar toda tendencia a la formación de un bloque sindical. Esta política la practica la CEOE mediante lo que podríamos llamar *línea AMI*, es decir, mediante la introducción de pactos sociales de carácter bilateral con las fuerzas sindicales que acepten los términos de la patronal; esto se concreta en 1979 en los acuerdos de julio con UGT y la firma del AMI (en enero de 1980, al cual se adhiere posteriormente la USO). Dos tipos de motivaciones exteriores a los designios de la CEOE explican el éxito de la operación. Por un lado, los intereses objetivos de las principales fuerzas políticas del país en ese momento: al PSOE le interesa hacerse con urgencia con una base sindical importante para la eventualidad de un acceso al Gobierno; y a la UCD, le interesa promover el nuevo estilo de distensión en las relaciones laborales que esta línea ofrece, así como acentuar la tendencia bipartidista del sistema político de la transición. De otro lado, el segundo motivo objetivo al que hacía referencia es la existencia de importantes sectores del mo-

---

clandestinidad. Así, por ejemplo, lo expresa R. Termes: «Falta un sindicalismo de tipo reivindicativo. El sindicalismo es ideológico, es marxista, y no quiere la reivindicación en cuanto tal sin cambiar el sistema» («La Vanguardia», 22-II-1978).

44. Una larga carta de Ferrer Salat, filtrada a la prensa, a diversos dirigentes patronales para explicar la firma de los acuerdos de julio de 1979 con UGT lo expresa así: «Nos ha parecido inevitable afrontar el hecho sindical» («Tele/eXpres», 1-X-1979, p. 13).

CUADRO 1

Conflictividad de los años 1979, 1980 y 1981 por motivos estrictamente laborales

Conceptos	1979	1980	% s/1979	1981	% s/1980
Número de huelgas	1.789	1.315	- 26,49	1.792	+ 36,28
Plantillas	10.068.712	3.140.485	- 68,82	1.748.766	- 44,31
Trabajadores implicados	5.752.304	1.506.324	- 73,81	1.016.221	- 32,53
Horas de trabajo perdidas	171.067.049	57.235.591	- 66,54	43.800.106	- 39,19

Fuente: CEOE, «Boletín Informativo», núm. 38, 19-1-1982.

vimiento obrero español receptivos, al menos coyunturalmente, a estrategias reformistas. El éxito de la operación puesta en marcha por la CEOE,<sup>45</sup> pero que se explica por esta confluencia de intereses, queda patente en los resultados de la aplicación posterior del AMI: por un lado, en el descenso de la conflictividad en la negociación colectiva (según se puede apreciar en el cuadro 1); por otro, en los resultados de las sucesivas elecciones sindicales posteriores, que progresivamente señalan la tendencia de UGT a acceder a la hegemonía sindical.

La tendencia a la intermediación corporativista y la firma de pactos entre las organizaciones sindicales y las organizaciones de empresarios conforman ya una cierta pauta en España. Con anterioridad al AMI se producen los Pactos de la Moncloa (octubre de 1977) y un ensayo de pacto a finales de 1978, frustrado, entre CEOE y los sindicatos, que se resuelve en un decreto-ley sobre medidas salariales expedido por F. Abril Martorell. Siguen los acuerdos de julio de 1979 entre CEOE y UGT, el AMI (firmado además por USO, que comprende 1980 y 1981), el ANE (Gobierno-CEOE-sindicatos, para su aplicación en 1982) y el AI (CEOE-sindicatos) en 1983. Mientras que la CEOE no tiene participación directa en el primero, participa decisivamente en todos los siguientes y a través de ellos consigue dos de sus más importantes objetivos: 1) alterar el modelo sindical español de la forma que se acaba de precisar; 2) instaurar de forma estable un marco de negociación global que puede considerarse una prolongación del estilo de relaciones laborales inaugurado por el AMI: implantación de organizaciones (obreras y patronales) altamente centralizadas, organizaciones que de una u otra manera según la coyuntura, se articulan con el aparato del Estado; introducción de los criterios empresariales en la formulación de la política salarial; complementación del marco laboral inaugurado por el Estatuto de los Trabajadores.

---

45. Las famosas declaraciones privadas de Ferrer Salat a un grupo de empresarios publicadas por un diario («5 Días», 19-XII-1975, p. 5) avalan esta tesis: «UGT ha ido siempre a la rueda de CCOO. En abril de este año CCOO estuvo a punto de provocar la eliminación de UGT... Un año más así y UGT desaparece del mapa... Felipe González me dijo que no podría gobernar sin tener detrás un sindicato fuerte. En abril, en vista de estas circunstancias, UGT comenzó a cambiar de estrategia. Firmó el acuerdo con nosotros, rompiéndose de esta forma completamente el frente sindical... O se firma el acuerdo marco o nos cargamos a UGT.»

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- S. Aguilar, A. Barceló, B. Muniesa, A. Recio, J. M. Vidal Villa, 1982: *La transición política postfranquista*, Barcelona, inédito. Publicado en inglés en el libro colectivo.
- M. Casado *et al*, 1982: *Configuración del marco de relaciones laborales en España*, en *El mercado de trabajo en España*, A.A.VV., Ministerio de Economía y Comercio, Madrid.
- S. W. Domhoff y H. B. Ballard, 1968: *C. Wright Mills and the Power Elite*, Beacon, Boston.
- A. Giddens, 1977: *Studies in Social and Political Theory*, Hutchinson, Londres.
- Ch. E. Lindblom, 1977: *Politics and Markets*, Basic Books, Nueva York.
- S. Lukes, 1974: *Power. A Radical View*, Macmillan, Londres.
- C. B. Macpherson, 1982: *La democracia liberal y su época*, Alianza, Madrid.
- K. Marx y F. Engels, 1872: *Manifiesto del Partido Comunista*, en *Obras Escogidas*, vol. I, Progreso, Moscú, 1966.
- R. Miliband, 1969: *The State in Capitalist Society*, Basic Books, Nueva York. (Traducción en Siglo XXI de España Editores, Madrid.)
- C. Offe y H. Wiesenhal, 1980: «Two logics of collective action: theoretical notes on social class and organizational form», *Political Power and Social Theory*, 1.
- L. Panitch, 1981: «Trade Unions and the Capitalist State», *New Left Review*, 125.
- T. Parsons, 1981: *The distribution of power in American Society*, en G. W. Domhoff i H. B. Ballard (1968), pp. 60-88.
- N. Poulantzas, 1972: *Poder político y clases sociales en el estado capitalista*, Siglo XXI, Madrid. (La edición original es de 1968.)
- Ph. Schmitter y W. Streeck, 1981: *The Organization of Business Interests*, Wissenschaftszentrum, Berlín.
- W. Streeck, 1983: *Between pluralism and corporatism. German Business Associations and the State*. Inédito.
- G. Wilson, 1981: *Interests groups in the United States*, Oxford.