

Análisis del discurso afectivo en el proceso de cambio de modelo de relación laboral: la gestión del entorno a través de la negociación colectiva

María Carmen Bericat Alastuey

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

cbericat@unizar.es

José Luis Antoñanzas Laborda

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

jlantona@unizar.es

Eva María Tomás del Río

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

evatomas@unizar.es

Recibido: 31/03/2019

Aceptado: 04/10/2020

RESUMEN

El contenido de este artículo remite a una investigación que tuvo por objeto analizar desde la dimensión afectiva el proceso de cambio de modelo de relación laboral que se fue consolidando a lo largo de la década de los 90. Partiendo de un estudio de caso, se puso el foco sobre el contenido afectivo expresado por los actores protagonistas de este proceso en el marco de la negociación colectiva. Para ello se recurrió a los múltiples procedimientos adscritos en el amplio margen que nos proporciona el análisis del discurso (AD). Una parte de todo este análisis se centró en la gestión afectiva del entorno llevada a cabo por los protagonistas en los primeros compases de la negociación. Los resultados permitieron profundizar en la naturaleza afectiva de este proceso, ampliando el conocimiento que de este cambio de modelo de relación laboral nos ofrecen otras perspectivas teóricas y metodológicas.

Palabras clave: negociación colectiva, dinámicas socioafectivas, sociedad de riesgo, discurso del *management*.

ABSTRACT. *Analysis of affective discourse in the change process of the employment relationship model: environment management through collective bargaining*

This paper covers research whose goal was to analyse affective changes in the process of change in the labour relations model that was consolidated throughout the 1990s. Based on a case study, the focus was on the emotional content expressed by the protagonists in relation to this collective bargaining framework. In conducting the analysis, we used the wide range of procedures provided by Discourse Analysis (DA). Part of this analysis focused on the protagonists' emotional management of the early stages of the negotiation. The results let us delve deeper into the affective nature of this process, thereby expanding the light shed by other theoretical and methodological perspectives on this change in the labour relations model.

Keywords: collective bargaining, socio-affective dynamics, risk society, management discourse.

SUMARIO

- Introducción
- Relato de una década
- Gestión afectiva de la dirección: el lenguaje de los riesgos
 - La percepción del entorno o el discurso del miedo
 - Propuestas de acción o la esperanza de evitar el riesgo
- Gestión afectiva del comité de empresa: sucumbir o resistirse al riesgo
- Conclusiones
- Referencias bibliográficas

Autor para correspondencia / Corresponding author: María Carmen Bericat Alastuey. Departamento de Psicología y Sociología. Área de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo. C/ Pedro Cerbuna, 12 (50009) Zaragoza (España).

Sugerencia de cita / Suggested citation: Bericat Alastuey, M.C., Antoñanzas Laborda, J.L. y Tomás del Río, E.M. (2021) Análisis del discurso afectivo en el proceso de cambio de modelo de relación laboral: la gestión del entorno a través de la negociación colectiva. *Debats. Revista de cultura, poder y sociedad*, 135(1), 61-76. DOI: <http://doi.org/10.28939/iam.debats.135-1.4>

INTRODUCCIÓN

Las políticas neoliberales desarrolladas en la década de los 80 contribuirán de forma decisiva al resquebrajamiento del pacto social keynesiano. En este contexto, y tras el afianzamiento de las apuestas conservadoras de Ronald Reagan y Margaret Thatcher para hacer frente al declive industrial de los 70, los pactos socialdemócratas, la capacidad de decisión de los Estados y las instituciones protectoras de los trabajadores se verán gravemente cuestionadas.

Al amparo de todas estas transformaciones, aquel modelo de relación laboral estandarizado y de regulación formal que se fue implantando a partir de la Segunda Guerra Mundial comenzará a debilitarse, promoviendo la aparición de nuevos modos de relación más flexibles e individualizados. Un nuevo modelo de relación laboral se irá configurando bajo la inspiración de un capitalismo netamente anglosajón orientado hacia el corto plazo y basado en la lógica de la financiarización de la economía como mecanismo de disciplina social (Martín Artiles, 2014).

A pesar del tiempo transcurrido, este proceso de cambio no ha dejado de suscitar encendidos debates acerca de su conveniencia y configuración, unos poniendo el acento en la sucesiva pérdida de derechos

sociolaborales que ha generado, otros haciendo valer su carácter objetivo, necesario, e incluso «natural». Sea como fuere, lo cierto es que nos encontramos ante un fenómeno de gran proyección no solo laboral, sino también humana y social.

Dado su carácter multidimensional, este cambio de modelo de relación fordista al posfordista¹ ha sido abordado desde múltiples ámbitos y perspectivas. Ahora bien, dado que ningún fenómeno se presenta sin más en una sociedad que además de condición es resultado de la agenda humana, se decidió dar cabida en la investigación a la acción de los propios protagonistas de esta transformación.

1 Para identificar ambos modelos se tomó prestado de la teoría de regulación (Aglietta, 1979) tanto su denominación como la división cronológica establecida en relación a los diferentes «regímenes de acumulación» capitalistas y sus «modos de regulación» económica y social. El período correspondiente al modo de regulación fordista desarrollado bajo un régimen de acumulación intensivo se situaría entre 1930 y 1975. Por su parte, el inicio del modo de regulación posfordista congruente con un régimen de acumulación financiero se situaría a partir de 1990. El espacio que media entre uno y otro período evidenciaría la pugna por la hegemonía entre ambos modelos.

Ello obligaba, en un principio, a tomar en consideración sus motivaciones y estrategias. Una de las investigaciones pioneras al respecto fue la realizada por Kochan, Katz, y McKersie (1993). Aun reconociendo abiertamente que el contexto no favoreció por igual a sus protagonistas, estos autores calificarán de activas las estrategias empresariales y de defensivas las sindicales, concluyendo que fue desde el capitalismo gerencial desde donde se definió y modificó decididamente el tradicional modelo fordista de relación laboral². Desde una perspectiva más subjetiva, y tomando como referencia la evolución del espíritu del capitalismo³, Boltanski y Chiapello (2002) consideraron que los actores sociales tendrían que haber estado especialmente atentos a los riesgos que conllevaban las transformaciones que se estaban realizando, solo así hubiesen podido redoblar su trabajo de análisis y oponer su resistencia.

Estos trabajos constituyen dos importantes ejemplos de cómo la acción de los protagonistas a lo largo de este período de cambio ha sido objeto de observación. Sin embargo, bajo la creencia de que no es lo mismo convenir, persuadir, dominar, coaccionar o resistir con orgullo, con miedo, con vergüenza o cualesquiera otros sentimientos que los actores hayan podido expresar en el transcurso de sus interacciones, se consideró imprescindible incorporar el universo afectivo al estudio de este proceso. Ningún análisis sociológico debería excluir la consideración de las emociones sentidas por los sujetos participantes en un determinado fenómeno, acontecimiento, estructura o proceso social (Bericat, 2012).

2 Centrados en el sector del automóvil de EE.UU., analizaron el retroceso de los sistemas de negociación colectiva tradicionales propios del New Deal. El estudio, finalizado en 1986, enfatizó el carácter transformista de las relaciones laborales en base a la reorganización producida para hacer frente a las presiones competitivas, lo que generó un sistema alternativo no sindical basado en un conjunto sofisticado de políticas de gestión de recursos humanos.

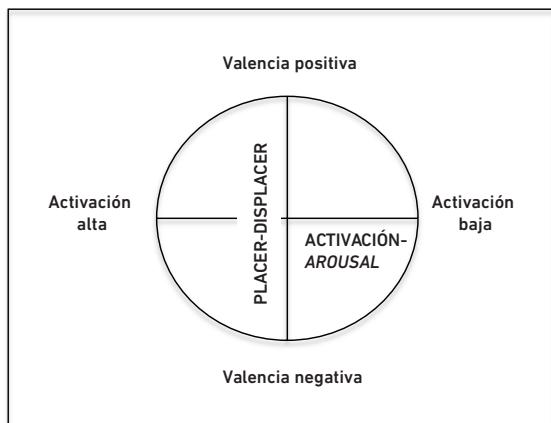
3 Boltanski y Chiapello (2002) sitúan en el centro de su análisis las ideologías sobre las cuales descansa el capitalismo siguiendo la tradición weberiana. El espíritu del capitalismo se concibe como conjunto de creencias asociadas al orden capitalista que contribuye a justificar dicho orden y a mantener, legitimándolos, los modos de acción y las disposiciones que son coherentes con él.

Analizar el cambio de modelo de relación laboral desde su dimensión más afectiva posibilitaría, sin duda, el acceso a un sinfín de significados y matices de marcado carácter subjetivo, permitiéndonos acondicionar en el conocimiento y descripción de este cambio de modelo de relación laboral desde otros ángulos apenas explorados. Como bien señala Hochschild, «Si queremos acercar la sociología a la realidad cerrando un ojo para no ver los sentimientos, el resultado será muy pobre. Necesitamos abrir ese ojo y reflexionar acerca de lo que vemos.» (2008: 111).

Pero a pesar de lo esenciales que resultan los sentimientos y emociones para nuestras vidas, cabe lamentar que el universo afectivo no haya sido objeto de interés para la sociología de las relaciones laborales. Conscientes de esta carencia, se procedió a establecer los siguientes objetivos específicos: a) identificar los patrones socioafectivos generados por los actores y su evolución a lo largo de este período de cambio; b) describir las dinámicas de relación socioafectiva sobre las que se fue articulando toda esta transformación; c) relacionar la dimensión más afectiva de este proceso con la formación de esas nuevas subjetividades e identidades que hoy caracterizan a nuestra sociedad, al capitalismo contemporáneo y a las actuales organizaciones laborales.

Con el término *afectividad*⁴ nos referimos a la tonalidad emotiva que impregna la existencia del ser humano. El afecto, según Russell (1980), puede entenderse como un conjunto de dimensiones que, lejos de ser independientes, se encuentran interrelacionadas entre sí, pudiendo ser representadas mediante un modelo espacial. Su modelo circunplejo permite representar la estructura cognitiva que tanto profesionales como legos utilizan para conceptualizar el afecto (Figura 1).

4 La afectividad se concreta en «sentimientos» y «emociones», aunque por su carácter básico las emociones hayan sido consideradas el elemento central de la afectividad (Mora y Martín, 2010). El sentimiento, por su parte, se interpretó como una expresión subjetiva de la emoción (Fernández y Carrera, 2007).

Figura 1 Diagrama afectivo de Russell (1980)

El modelo de los estados afectivos⁵ resultante nos permite estructurar gráficamente el componente afectivo en torno a ese espacio circular delimitado por cuatro cuadrantes resultantes del cruce entre dos dimensiones, la evaluativa (agradable/desagradable) y la del nivel de activación o *arousal* (alta/baja), configurándose de este modo cuatro posibles campos semánticos. Esta visión dimensional, que no discreta, de la afectividad, abre la posibilidad de generar toda una serie de «patrones afectivos» con múltiples posibilidades descriptivas y comparativas.

Sin embargo, no podemos olvidar que son la sociedad y la cultura las que modulan y hacen posibles nuestras emociones. La expresión de cualquier tipo de afecto no puede entenderse al margen de ellas, más aún en un momento de grandes trasformaciones como el momento en que va a tener lugar este proceso de cambio de modelo de relación laboral.

Gran parte de esos nuevos escenarios girarán en torno al debate de si hemos o no traspasado el umbral de la

5 Fernández y Carrera (2007: 314) nos ofrecen un modelo elaborado basado en las aportaciones del propio Russell (1989), Kercher (1992), Fernández-Dols et al. (2002), y García (2002).

modernidad, debate que nos aportará importantes elementos de reflexión para entender todo este cambio (Bericat, 2017, 2019). Aspectos como el riesgo y la globalización (Beck, 2001, 2002), la desaparición del actor social y la tendencia hacia la individualización (Touraine, 2009) o el cambio del industrialismo al informacionalismo en tanto que paradigma tecnológico (Castells, 2000), incidirán directamente en la configuración de unas nuevas relaciones laborales.

Ya al inicio de la década de los 90, esa sociedad moderna basada en el predominio de la lógica, la razón y el orden estructurado, se verá gravemente cuestionada, siendo desde las reflexiones vinculadas a la postmodernidad desde donde todas estas dinámicas de cambio hallarán un mejor acomodo explicativo (Sarries, 1993). Los nuevos retos planteados modificarán sin duda el papel de los actores tradicionales en las relaciones laborales, con nuevas acciones y compromisos, y una visión diferente y dinámica del mundo del trabajo (Vega, 2006). Ahora bien, ni la presión sindical, ni la conflictividad laboral, ni las propuestas de autogestión serán las que propicien todos estos cambios: las verdaderas protagonistas de este nuevo impulso reorganizador serán las propias empresas (Marín Artiles, 1999).

Un sinfín de nuevos retos brotarán a partir de las grietas del fordismo y el taylorismo⁶, favoreciendo la aparición de un gran número de iniciativas patronales tendentes a crear nuevos sistemas productivos y formas organización del trabajo. Por una parte, se impondrá un nuevo sistema de producción mucho más flexible con un trasfondo basado en la recuperación de cierta filosofía del *laissez-faire* y la desregulación de los mercados de capitales y del trabajo (Alonso y Fernández, 2013); por otra, la organización tradicional del trabajo pensada y diseñada para producir en grandes series se mostrá-

6 Aunque muchas investigaciones comienzan a hablar de post-taylorismo y *lean production*, otros consideran que hay que ser prudentes a la hora de hablar de «crisis del taylorismo». La tesis que mantiene a este respecto Martín Artiles (1999), es que las nuevas formas organizativas del trabajo (NFOT) no suponen necesariamente un cambio técnico en la concepción respecto a los principios fundamentales del taylorismo, de la organización de la producción y del contenido del trabajo.

Figura 2 Total de comunicados incluidos en el corpus de texto

Convenio	6º		8º		10º	
	Año	1992	1996	2001	2001	2001
Actor	Dirección	Comité	Dirección	Comité	Dirección	Comité
Nº boletines	27	25	19	21	22	22
Significación contextual	De la producción en masa a la producción flexible			Globalización externa a interna		Ejercicio económico con pérdidas

rá rígida ante la inestabilidad e incertidumbre de los mercados, ante la diversificación de la producción y las variaciones de la demanda, derivando en la creación de nuevas formas de organización del trabajo (NFOT). Todos estos cambios sugerirán nuevos modelos de gestión⁷, modelos plagados de valores proempresariales donde el compromiso con la empresa, fomentada por los discursos triunfalistas del *management* y la literatura *managerial*, resultará ser fundamental (Fernández 2007a).

Siempre en busca de la excelencia, esta empresa flexible ocultará las transformaciones más audaces bajo una nueva cultura o el mito de la calidad total, resultando ser el espejo más transparente del cambio (Sarries, 1993). Las nuevas escuelas de pensamiento crítico, como los estudios críticos del *management*, mostrarán su escepticismo ante estas técnicas de gestión donde la subjetividad se mostrará especialmente relevante (Fernández, 2007b). Lo que se busca con todos estos programas culturales corporativos es acrecentar el control del dominio afectivo de forma sistematizada y legitimada a través de los distintos programas de recursos humanos y calidad cuya principal pretensión es la de modelar la subjetividad de los empleados (Gorroño, 2008).

Metodológicamente hablando, la investigación se estructuró en torno a dos elementos fundamentales: a) el estudio en profundidad del cambio de modelo de rela-

ción laboral llevado a cabo en la planta de Opel España de Figueruelas (Zaragoza); b) el análisis de las dinámicas relacionales establecidas por los actores responsables del proceso a través de los comunicados emitidos a lo largo de los procesos de negociación colectiva.

El principal valor funcional de estos comunicados era el de informar debidamente del proceso negociador a la otra parte, pero en tanto que producciones escritas contextualizadas, estos comunicados constituyan «relatos» donde los actores intercambiaban enunciados y, con ellos, sentimientos, afectos y emociones. En base a ello, se adoptó un enfoque eminentemente cualitativo recurriendo a los múltiples instrumentos y procedimientos inscritos dentro del amplio margen que nos proporciona el análisis del discurso (AD).

Para establecer el corpus de textos se optó por focalizar el análisis en la década de los 90 incluyendo los comunicados emitidos tanto por la dirección (D) como por el comité de empresa (CE). Finalmente, y en respuesta al alto grado de especificidad requerido en esta investigación, se incluyó un criterio aleatorio introduciendo solo aquellos boletines emitidos durante las negociaciones de los convenios «pares». Una vez aplicado dicho criterio se tomaron las debidas cautelas para asegurar el suficiente grado de consistencia y significación contextual del corpus. La muestra total quedó constituida por un total de 136 comunicados distribuidos tal como se especifica en la Figura 2. Una vez configurado el corpus se fueron registrando todos aquellos términos y expresiones que, directa o indirectamente, designaban algún tipo de sentimiento, afecto o emoción.

7 Estas nuevas formas de organización del trabajo y de gestión no siempre implicarán un cambio radical, acabando en la mayoría de los casos por complementar parcialmente la organización tradicional (Martín Artiles, 1999).

El análisis de los patrones afectivos que se fueron generando se estructuró en torno a dos bloques claramente diferenciados.

- a) Un primer bloque se centró en el análisis de la gestión afectiva llevada a cabo por los protagonistas con respecto al contexto que rodeó cada uno de los procesos de negociación.
- b) El segundo bloque se centró en la gestión afectiva del contenido de las agendas de negociación de los diferentes convenios colectivos.

A continuación, presentamos algunos de los resultados más relevantes que se obtuvieron en relación con el primer bloque de análisis, el referido al entorno de la negociación. El hecho de que las fuerzas ambientales configuren en parte las prácticas y resultados de las relaciones laborales nos obligó a centrar una parte del análisis en el contexto general en el que se fue desarrollando el proceso de reconstrucción de este nuevo modelo de relación laboral.

Esta gestión afectiva se llevó a cabo por los protagonistas en las primeras sesiones de la negociación, concretamente en los boletines informativos correspondientes a la 2^a sesión de negociación en los convenios de 1992 y 1996, y a la 3^a sesión en el convenio de 2001, 6 boletines informativos del total de la muestra donde la descripción del entorno constituía el principal foco de información.

RELATO DE UNA DÉCADA.

Informar acerca del entorno que rodea a las negociaciones ofrece argumentos a las partes, convirtiéndose en una táctica eminentemente persuasiva que trata de inducir y «convencer a la otra parte de que haga concesiones y justificar las contraproposiciones que se le presentan.» (Carrier, 1988: 179)

Como veremos a lo largo de este apartado, la dirección hará un uso afectivamente conveniente de esta táctica en las primeras sesiones de negociación

a la hora de informar acerca de la situación actual y futura de la compañía. El comité de empresa, por su parte, apenas ofrecerá una descripción afectiva alternativa a esa realidad descrita por la dirección, centrándose más bien en la presentación de su plataforma reivindicativa. Por esta razón, analizaremos en primer lugar el discurso afectivo desplegado por parte de la dirección; en segundo lugar, reflexionaremos acerca del grado de consentimiento o de resistencia que cabría atribuirle al comité en referencia a esta gestión.

GESTIÓN AFECTIVA DE LA DIRECCIÓN: EL LENGUAJE DE LOS RIESGOS

El discurso elaborado por la dirección para informar del entorno y de las grandes líneas de acción para hacerle frente cabe entenderlo como una unidad globalmente argumentativa. Esta irá incrustando en ella toda una serie de secuencias de tipo descriptivo, informativo, e incluso explicativo, que no hará sino reforzar lo que finalmente constituirá todo un gran despliegue persuasivo en el que el riesgo será una constante.

Como dice Camps, «nuestra época está plagada de incertidumbres y de riesgos, ante los cuales reaccionamos emotivamente, con miedo, o buscando una solución que aliente la esperanza» (2011: 208). Pues bien, este será el esquema afectivo básico sobre el que la dirección articulará todo este discurso. El paradigma de «estar en riesgo» aparecerá asociado a la percepción de un entorno hostil y turbulento, mientras que el paradigma de «evitar el riesgo» aparecerá vinculado al marco de acción que la dirección vaya planteando en los diferentes procesos de negociación. Con el primer paradigma se inducirá básicamente al miedo, con el segundo, a la esperanza.

Discursivamente hablando, estos dos paradigmas propios del lenguaje de los riesgos⁸ nos remitirán a

⁸ Junto a estos dos paradigmas cabe señalar la existencia de un tercero, el del riesgo/beneficio (Íñiguez, 2006).

Figura 3 Elementos contextuales, metas y líneas de acción

1992	1996	2001
DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO		
<ul style="list-style-type: none"> Competencia japonesa Ventas: <ul style="list-style-type: none"> - Descenso especial EE.UU. - Mantenimiento Europa (tirón economía alemana) - Descenso España: política monetaria restrictiva Demanda europea: <ul style="list-style-type: none"> 1970-1990 crecimiento constante 1990 estabilización Previsión recesión alemana 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia: <ul style="list-style-type: none"> - Globalización de la producción: países en vías de desarrollo -Globalización de productos: otras plantas de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> Desaceleración demanda Sobrecapacidad productiva Reducción de precios por encima de prestaciones Ejercicio económico con pérdidas
METAS, OBJETIVOS Y PROPUESTAS DE ACCIÓN		
<p>No perder COMPETITIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar competitividad de costos Resultados de primera clase Satisfacción del cliente 	<p>Aumentar COMPETITIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> Contención de costes Mejora constante de la calidad del producto Atraer inversiones 	<p>Recuperar la RENTABILIDAD</p>
Propuesta de acción	Propuestas de acción	Propuesta de acción
<p><i>QUALITY NETWORK</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Producción simplificada Trabajo en equipo Mejora continua <i>Just in time</i> 	<p>RESPONSABILIDAD</p> <p>No actuar en contra de la competitividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Eliminación de empleos Cancelación contrataciones Reducción coste de la mano de obra

dos tipos de modalización enunciativa⁹: la epistémica y la deóntica. En cada uno de ellos se establecen dos posibles extremos donde el hablante puede posicionarse en grados diferentes. La modalidad epistémica, la relacionada con el «saber», se encuadra dentro de los parámetros de certeza y probabilidad. La modalidad deóntica, la relacionada con el «deber ser» o el «deber hacer», se encuadra en los parámetros de permisividad y obligación.

Antes de ofrecer las particularidades de toda esta gestión, en la Figura 3 se ofrece un breve esquema-resumen de los elementos clave sobre los que la dirección hará descansar toda su afectividad.

La percepción del entorno o el discurso del miedo

Como se ha señalado anteriormente, la dirección procederá sistemáticamente induciendo al miedo a la hora de describir el entorno. Sin embargo, todo ese artificio emotivo se concentrará fundamentalmente alrededor de la negociación del convenio colectivo de 1992, disminuyendo significativamente a medida que transcurra la década.

⁹ La expresión de la subjetividad a través de la modalización se manifiesta en dos tipos de relaciones: la del autor de un texto con sus propios enunciados y la del autor con sus interlocutores (Calsamiglia y Tusón, 2007)

De este hecho no cabe concluir, sin embargo, que la percepción del riesgo vaya a ir progresivamente desapareciendo, más bien lo que cambiará será la manera de enunciarlo. En este sentido cabe señalar que en aquellos enunciados destinados a describir la realidad en 1992 y 1996 la actitud de la dirección se situará más próxima a la existencia de un riesgo *probable*: «se teme», «se piensa» (1992); «va a condicionar», «en un futuro próximo» (1996). Bajo esta realidad virtual, las amenazas en ambos convenios se proyectarán desde un futuro acechante. En el convenio de 2001, sin embargo, la dirección se situará ante la «certeza» de estar en riesgo presentando un «ejercicio económico con pérdidas» (2001).

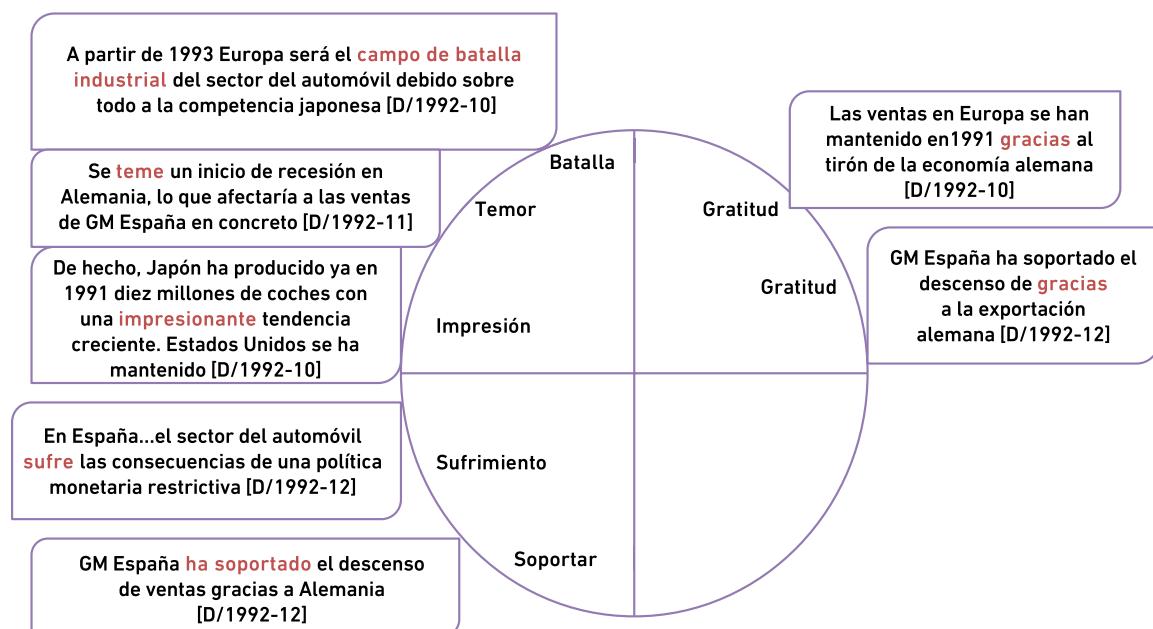
Se constata, por tanto, que cuanto menor es la fiabilidad con respecto al conocimiento del riesgo mayor es el componente afectivo desplegado en el discurso, y viceversa. Probablemente, ante un riesgo cierto no se requieran tantos ornamentos afectivos para inducir al miedo. Dicho esto, y si como ha venido

manteniendo la perspectiva construccionista algo tiene importancia en la medida en que produce emoción, se podría afirmar que a tenor de la concentración de contenido afectivo desplegado en torno a la descripción del entorno del VI Convenio colectivo negociado en 1992, este resultó ser un pilar fundamental para consolidar todo este cambio de modelo de relación laboral.

El proceso fundamental sobre el que se articulará el contenido afectivo en este convenio girará en torno al incremento paulatino de la competencia, configurándose todo un gran escenario donde la dirección irá posicionando a los diferentes protagonistas. El papel jugado por estos actores, a saber, Japón, Alemania, España, y el propio Gobierno español, se irán gestionando semánticamente de manera muy hábil por parte de la dirección.

Como podemos apreciar en este diagrama afectivo (Figura 4), la admiración que subyace en el modo en

Figura 4 Patrón afectivo de la dirección para describir el entorno en 1992



que la dirección se refiere a la ya demostrada capacidad productiva japonesa, «impresionante tendencia creciente», no solo ayudará a incrementar el grado de temor percibido ante un enemigo tan capaz, sino que también permitirá a la dirección hacer suyos y proyectar los valores propios de un pueblo cuyo estereotipo se sustenta sobre la laboriosidad, la entrega al trabajo y el compromiso, lejos de ese concepto judeocristiano del trabajo como maldición bíblica. En todo este entramado argumentativo, el papel otorgado a Japón será singularmente significativo, no solo por ser percibido como el principal agente de riesgo, sino también por ser gestionado con un mayor grado de certeza dentro de un marco generalizado de incertidumbres: «A partir del 93 Europa será el campo de batalla industrial del sector del automóvil debido sobre todo a la competencia Japonesa».

Alemania ocupará igualmente un espacio destacado en este diagrama. En principio será el único actor que, mediante la expresión de «gratitud», se sitúe en ese espacio reservado para los afectos con valor positivo en su designación. Ello le permitirá dejar intacta la imagen de Alemania y todo lo que ella representa tanto para la compañía como para Europa.

Por otra parte, en su única referencia a Alemania con valor negativo la dirección expresará su *temor* ante una posible recesión de su economía, dejando constancia de los beneficios que tanto Europa como España han venido disfrutando de la denominada locomotora económica. De este modo, la dirección logrará conferir un matiz añadido a esta relación de gratitud. Es decir, el establecimiento de esta relación de gratitud no perseguirá el objetivo de devolver un favor debido, sino de incrementar la sensación de miedo al permitir vislumbrar con mayor claridad las nefastas consecuencias que podrían derivarse de llegar confirmarse dicho temor.

Pero donde esta relación de gratitud alcanzará su máxima expresión será en su referencia a España, la cual ocupará un espacio en el diagrama con baja actividad y valencia negativa: «GM España ha soportado el descenso de ventas gracias a Alemania.» En esta

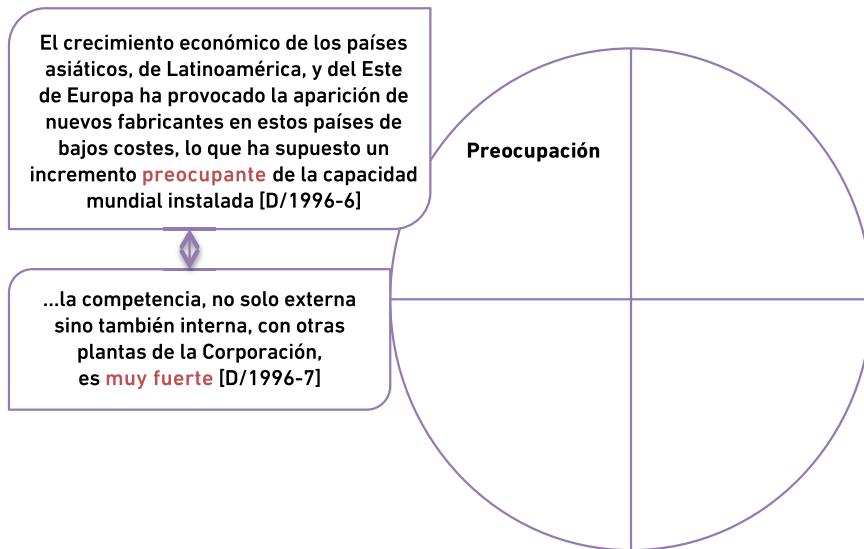
ocasión, la dirección presentará a GM España como mero agente pasivo, una víctima incapaz de hacer frente por si sola a los peligros que le acechan. Vemos, por tanto, como Alemania y España se ensamblarán hábilmente en el discurso suscitando sentimientos bien diferenciados: compasión y lástima hacia España, gratitud y admiración hacia la todopoderosa Alemania.

Este proceso semántico de humanización lo hará extensivo al propio sector del automóvil español por el hecho de sufrir la acción negativa de la política monetaria del gobierno. Convertir en víctima al sector del automóvil español permitirá a la dirección eximir de toda la responsabilidad a la planta, haciendo recaer toda la culpa sobre el propio Gobierno español. El Gobierno se convertirá así en un enemigo común, tanto para la compañía como para los propios trabajadores.

La dirección volverá a reiterarse en la misma estrategia simbólica para describir el entorno que envolverá la negociación del VIII Convenio de 1996, aunque sin tantos requiebros afectivos y con una carga afectiva significativamente menor. Discursivamente hablando, recordemos que la percepción del riesgo en 1996 se situaba en una posición intermedia entre los parámetros de probabilidad y certeza.

Dicho esto, aunque la fuente de preocupación de la dirección derive igualmente del incremento de la competencia, su tratamiento semántico se verá mediatisado por otros aspectos: a) los grandes protagonistas de esta nueva puesta en escena serán ahora los países asiáticos, latinoamericanos y del este de Europa, a los que habrá que añadir el resto de plantas de la compañía diseminadas en otros países; b) La amenaza que todos estos agentes de riesgo representan no derivará tanto de su modelo organizativo como de los «bajos costes» con los que son capaces de producir. En base a estos condicionantes, la gestión afectiva de la dirección generará el siguiente patrón afectivo en 1996.

Uno de los aspectos más llamativos de este patrón afectivo será la cautela con que la dirección gestionará

Figura 5 Patrón afectivo de la dirección para describir el entorno en 1996

afectivamente la competencia interna. En principio será la competencia externa la causante de su «preocupación», pero aunque la competencia interna quede exenta de cualquier designación afectiva directa, la dirección logrará hacer extensivo este sentimiento mediante el siguiente operador pragmático expresivo-valorativo: «muy fuerte». Ello permitirá a la dirección alertar sutilmente del peligro a los trabajadores, dibujando el posible papel de agente de riesgo que, dadas las circunstancias, cabría atribuirle a la propia compañía.

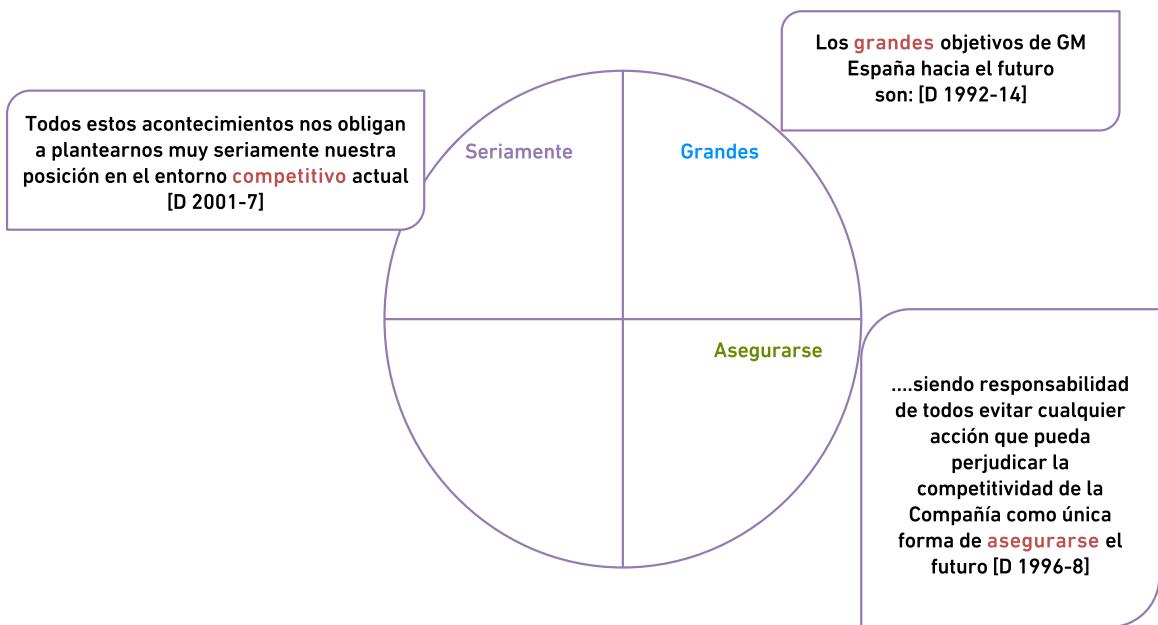
Para ello la dirección dedicará, textualmente hablando, dos párrafos contiguos pero claramente diferenciados en referencia a uno y otro tipo de competencia. Aunque la dirección no haya dudado en calificar al Opel Corsa de «coche global», le resultará del todo necesario evitar la fragmentación ante una situación en la que diferentes plantas de una misma compañía compiten por la fabricación de un mismo modelo. La construcción de una identidad colectiva requiere diferenciarse semánticamente de los «otros» produc-

tores presentándolos, además, afectivamente como los verdaderos agentes de riesgo.

Finalmente, la gestión del entorno en la negociación del convenio colectivo del 2001 quedará exenta de componente afectivo, procediendo la dirección a informar de forma neutra de la existencia de un ejercicio económico con pérdidas. Algunas teorías sostienen que el miedo siempre procede de la incertidumbre, pero lo cierto es que también puede sentirse miedo ante la certeza del riesgo, la diferencia radica en cómo se exprese. Es como si en ante un escenario de riesgo cierto ya no fuese necesario ni expresar el miedo.

Propuestas de acción o la esperanza de evitar el riesgo

Una vez gestionada afectivamente la descripción del entorno desde el miedo a unos riesgos expresados desde diferentes gradientes de certeza y posibilidad, la dirección ofrecerá la posibilidad de poder evitarlos o minimizarlos. En decir, la dirección no solo reaccionará e inducirá al miedo ante un entorno incierto y

Figura 6 Patrón afectivo de la dirección para presentar sus líneas de acción

hostil, sino que además todos esos riesgos derivarán finalmente en un deseo de actuar. Aristóteles decía que la política tiene en la capacidad de inculcar miedo un arma retórica fundamental, pero que tan conveniente es poner a los oyentes en disposición de sentir miedo como igualmente necesario para el poderoso inducir a la confianza. Miedo y esperanza, miedo y confianza, son dos emociones que a menudo se presentan parejas siendo, tal y como denomina Camps (2011), ese «carácter profiláctico» del miedo el que nos ocupará en este apartado.

Como puede apreciarse en el siguiente diagrama, el despliegue afectivo de la dirección a la hora de presentar sus grandes líneas de acción no solo será significativamente menor que el desplegado a la hora de describir el entorno, sino que además sus escasas referencias emotivas se llevarán a cabo mediante designación indirecta.

En general, los convenios de 1992 y 1996 lograrán proyectar un cierto equilibrio entre amenazas (desafíos

y riesgos) y potencialidades (éxito y oportunidades) dotando al discurso de un cierto optimismo: «Hacer frente con éxito a los desafíos planteados para los próximos años» (1992), «Oportunidades y riesgos a los que Opel España se enfrenta» (1996).

Finalmente, este equilibrio se desvanecerá en el convenio de 2001. De igual manera que la percepción del riesgo a lo largo de la década fue transitando del parámetro de posibilidad al de certeza del riesgo, la evitación del riesgo a la hora de presentar las propuestas de acción transitará de la permisividad a la obligación. A continuación se destacan algunas particularidades de todo este discurso cuyo esquema afectivo se desarrollará, básicamente, seduciendo a enfrentarse al miedo (1992), incitando a evitar el miedo (1996), y obligando a vivir con el miedo (2001).

Al inicio de la década el discurso afectivo alcanzará el mayor nivel de activación y de valencia positiva. La presentación por parte de la dirección de un nuevo sistema de manufactura «opuesto al de la producción

en masa» y la explicación de cómo «...llegar a una organización simplificada» (*lean*) se engarzará con gran destreza y precisión. En un contexto de expansión de las empresas japonesas y ante la previsión de la creación de un «campo de batalla industrial», la dirección comunicará sus líneas de acción con gran orgullo («los grandes objetivos de GM España hacia el futuro»), nobles objetivos con capacidad suficiente como para enrolar a todo su ejército de trabajadores en la lucha por la competitividad. Convertidos ya en futuros héroes, el armamento disponible pasará por aceptar el cambio de sistema productivo y la implantación de nuevas formas de organización del trabajo en la planta.

Desde su papel de experto la dirección aprovechará el temor que provoca la capacidad productiva derivada del sistema japonés para luchar contra él con sus mismas armas y poder vencerlo. Ese miedo inducido a partir de la descripción de riesgo en 1992 se mostrará como un afecto conveniente por disponer de la fuerza necesaria que impele a enfrentarse al enemigo con la confianza y el orgullo necesarios como para salir victoriosos de la batalla. En 1992 el riesgo se concibe más bien como una oportunidad que como una amenaza. Es la visión positiva del riesgo, el riesgo como fuente de energía, y en esta exploración activa de los riesgos se asentará la configuración de una nueva cultura corporativa basada en la gestión de calidad: «conseguir unos resultados de primera clase a través del *Quality Network*.»

Como hemos podido comprobar, en 1992 la dirección expresa con gran entusiasmo la posibilidad de vencer a ese enemigo común. Llegados a este punto, la reflexión que cabría hacerse es cómo calificar todo este discurso afectivo: en términos de mera manipulación o en términos de firme creencia y convencimiento en sus propuestas. Teniendo en cuenta el gran despliegue persuasivo de la dirección en estos primeros compases de la negociación, cuesta creer que su discurso pudiera responder a una simple y perversa utilización del universo afectivo. Un discurso afectivo tan bien armado requiere un cierto sustento en el propio convencimiento.

En esta misma línea, aunque mucho menos eufórica, la dirección apelará a la responsabilidad en el VIII Convenio colectivo de 1996 al objeto no solo de lograr una mejora constante de la «calidad del producto» sino también una «contención de costes»: «es responsabilidad de todos evitar cualquier acción que pueda perjudicar la competitividad de la compañía, como única forma de asegurarse el futuro» (1996). Se constata así un cambio de perspectiva en la gestión afectiva de la dirección: del orgullo en 1992 a un temor responsable 1996 que obliga a la cautela.

Ya no se trata de ganar o perder, con este discurso la dirección logrará proyectar la culpa sobre el comité de empresa y sus representados al dejar vislumbrar las nefastas consecuencias que acarrearían unas reivindicaciones planteadas fuera de los límites establecidos por el entorno, pues traspasar esos límites supondría echar por tierra todo el esfuerzo realizado. Por otra parte, plantearlo como la «única forma de asegurarse el futuro» sitúa el discurso de la dirección más cerca del parámetro de la obligación a aceptar sus propuestas de acción que de la permisividad. Si en 1992 la dirección pone el foco en qué debería hacerse, en 1996 la dirección lo pone en qué no debe hacerse.

En la negociación del convenio colectivo de 2001 el «saber» y el «deber hacer» se vincularán con un solo operador pragmático indicador de la actitud emocional: «seriamente». Con este operador la dirección logrará, a un tiempo, hacer visible tanto la gravedad de la situación y como la obligación de aceptar las directrices que ya se han empezado a imponer en otras plantas de la compañía. No hay margen de maniobra, ese «deber hacer» prescrito por la dirección se plasmará en el «anuncio de reestructuración de sus operaciones en Europa» con medidas como la reducción de la capacidad productiva y de las contrataciones o la eliminación de empleos y de las horas extras en Europa. Definitivamente, una nueva realidad y una gestión afectiva comenzarán a imponerse al inicio de una nueva década.

GESTIÓN AFECTIVA DEL COMITÉ DE EMPRESA: SUCUMBIR O RESISTIRSE AL RIESGO

Contrariamente a lo que cabría esperar, el comité de empresa no responderá con un despliegue equivalente al discurso de la dirección. Como ya se comentó anteriormente, en estas primeras fases de la negociación el comité se mostrará más interesado en la presentación de su plataforma reivindicativa, pudiendo inducir tan solo ciertos estados emocionales en algunos de sus enunciados.

En principio, el desinterés con respecto a la gestión del entorno desplegado por la dirección respondería a una interpretación por parte del comité de empresa en términos de mero trámite con evidentes tonos ritualistas: «El jueves la dirección explicará sus datos sobre la marcha del negocio. Una vez facilitada esta información, empezará realmente la negociación» (1996); «Como suele ser habitual, la próxima reunión se iniciará haciendo una exposición de cómo valoran la situación actual y de futuro de la compañía» (2001). Sin embargo, este hecho no nos exime de reflexionar acerca de algunas consideraciones de naturaleza subjetiva observadas a este respecto.

La ausencia de contenido afectivo en el convenio de 1992 resulta especialmente significativa a tenor del gran potencial afectivo mostrado por la dirección, lo que confirmaría que un gran despliegue afectivo por una de las partes no determina necesariamente un despliegue similar en la otra. En concreto, el comité ofrecerá a sus representados un resumen de las intenciones y del modo de proceder propuesto por la dirección para implantar un nuevo paradigma de organización social del trabajo. Una reacción carente de emotividad ante un hecho de tal envergadura no deja de generar ciertos interrogantes sobre el grado de resistencia o, en su caso, de consentimiento que cabría atribuirle al comité en este proceso.

Una primera hipótesis de trabajo giraría en torno a la idea del desconocimiento por parte del comité de empresa de las transformaciones que se estaban produciendo. Aun admitiendo el grueso de este planteamiento, lo cierto es que la decisión por parte de

los sindicatos en el convenio de 1992 de dotarse de asesores y expertos para «temas puntuales» en relación a este cambio de sistema productivo y organizativo vendría más bien a evidenciar que, hasta cierto punto, el comité de empresa era consciente de que ciertas transformaciones se estaban produciendo, aunque tal vez no de las consecuencias reales que acarrearían para el futuro de sus relaciones laborales.

Por otro lado, la dirección ejercerá un gran control persuasivo no solo a través de la fortaleza de todo su artificio simbólico, sino también a través de un hábil uso del discurso explicativo. Ello le permitirá apropiarse del papel de experto confiriéndole un mayor poder. La relación claramente asimétrica que se estableció entre ese papel de experto asumido por la dirección y el de lego por parte del comité bien pudo mermar la capacidad expresiva de este último.

Un buen ejemplo de la asepsia valorativa del comité lo constituye la literalidad con la que trasladará a sus representados la idea defendida por la dirección de que «la mejora continua no debe suponer el trabajar más, sino mejor» (1992). Reproducir sin más resistencia esta afirmación, como si trabajar mejor no implicaría en sí mismo trabajar más, nos indicaría hasta qué punto este ideario único trasmítido afectivamente por la dirección habría acabado calando tanto en el comité como en los trabajadores, asumiendo los mismos valores y esquemas de funcionamiento propuestos para la organización. En 1992 la dirección no solo estaba plenamente convencida de sus propuestas, sino que además el comité habría asumido como propio todo este discurso.

En el convenio de 1996 se observará alguna reacción de hostilidad por parte del comité a los planteamientos de la dirección de no adoptar posturas que pudieran perjudicar la competitividad de la compañía. Sin embargo, esa hostilidad no entrará a cuestionar ni el sistema ni la estrategia corporativa que los ha situado ante una competencia fraticida derivada de la globalización interna, más bien reaccionará restaurando la imagen y la autoestima de la planta, dejando constancia de su más que probada capacidad: «después de 12 años de

existencia, Opel España sigue siendo la empresa de GM de mayor producción en todo el mundo, manteniendo los primeros lugares en eficacia y rentabilidad, superando incluso a las plantas de nueva creación» (1996). Estas reacciones de hostilidad vendrían de nuevo a corroborar la hipótesis anterior. La situación de competencia interna creada por la compañía no se define en términos de voracidad o explotación, más bien se critica a la dirección por su falta de reconocimiento y de confianza en la plantilla para poder trabajar según los estándares establecidos por la propia organización.

Lo que se requiere de la dirección es el respeto que merecen, pero al hacerlo, el comité mostrará un alto grado de consentimiento de los valores e intereses definidos por la dirección: «para nosotros el comportamiento de la factoría es tremadamente positivo y sin duda lo va a seguir siendo» (el subrayado es nuestro). En su defensa, el comité también acabará proyectando la culpa sobre la dirección, pero lo hará en el mismo terreno en el que ella lo haría, en el de la eficacia: «No obstante, hemos dejado patente que lo mismo que ocurre en todas las compañías, si se genera alguna ineficacia en el proceso industrial solo un 20 % es imputable a los trabajadores, siendo el 80 % restante responsabilidad de los mandos y la dirección.»

En el convenio de 2001, el comité de empresa adoptará otra estrategia, contrarrestando su falta de emotividad con la negación de la crisis planteada por la dirección al presentar su informe económico de pérdidas: «no aceptaremos la imagen de negociar un convenio en crisis, porque no la hay.» Curiosamente, será en el marco de la objetividad y la neutralidad afectiva donde el comité reaccionará con más fuerza, oponiéndose a la dirección y poniendo incluso en cuestión las verdaderas intenciones de esta. El hecho de que la emotividad no se exprese no significa que no se experimente.

CONCLUSIONES

Lo primero que cabría destacar es la función ejercida por la propia negociación colectiva, un método nacido y creado al amparo de los presupuestos teóricos

y prácticos de un modelo fordista de relación laboral que, sin embargo, sirvió de vía para la configuración de este nuevo modelo.

Del análisis de la gestión del entorno llevada a cabo por los actores se pueden extraer las siguientes conclusiones.

En base a los patrones afectivos generados a lo largo de la década, será la dirección la que se muestre especialmente activa, no así el comité de empresa. Los afectos a los que recurrirá la dirección en su gestión se concretarán en la admiración, la gratitud, el temor, la compasión, el orgullo, la confianza, el optimismo, la amenaza, la preocupación y el sufrimiento.

Por otra parte, todo este potencial no se distribuirá de forma más o menos regular a lo largo del proceso. La mayor carga afectiva se concentrará alrededor de la negociación del convenio colectivo de 1992, coincidiendo con el deseo de la dirección de abordar un cambio de sistema productivo y organizativo. Pero toda esa afectividad inicial se irá diluyendo paulatinamente.

Como esquema afectivo básico, la dirección inducirá tanto al miedo como a la esperanza a través de dos de las tradiciones discursivas propias del lenguaje de los riesgos, la de estar en riesgo y la de evitar el riesgo. El discurso afectivo desarrollado bajo el paradigma de estar en riesgo a la hora definir un entorno turbulento y hostil presentará una mayor porosidad emotiva, siendo esta sustancialmente mayor ante un riesgo probable que ante un riesgo cierto. Por su parte, el discurso desplegado bajo el paradigma de evitar el riesgo presentará una menor carga afectiva y se enunciará, además, mediante designación indirecta.

El análisis de estas dinámicas afectivas nos emplaza a una sociedad reflexiva y de riesgo. Al inicio de la década, toda esta afectividad se gestará en torno a una realidad virtual donde el riesgo no impedirá, sin embargo, adoptar una perspectiva positiva. Al final de la década, sin embargo, la realidad acabará adquiriendo un claro poder amedrentador.

Las evidencias apuntan también a un claro afianzamiento de esa ideología de la organización propia del discurso del nuevo *management* y de sus propuestas de gestión de los recursos humanos. La literatura del management, aquella generada por los grandes gurús de la gestión en respuesta a un sistema fordista de producción en crisis, impregnará claramente todo el discurso afectivo de la dirección.

Como propuestas de futuras investigaciones, la ruptura observada entre las estrategias afectivas desa-

rrolladas al comienzo de una y otra década sugiere la conveniencia de llevar a cabo análisis similares. Ello permitiría comparar con mayor exactitud el despliegue afectivo en situaciones de cambio y en situaciones de afianzamiento de dicho cambio. También resultaría interesante comprobar si las dinámicas establecidas entre nuestros protagonistas se reproducen igualmente en otros ámbitos distintos al de las relaciones laborales, muy especialmente en situaciones de clara incertidumbre donde la estructura de poder es asimétrica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aglietta, M. (1979). *Regulación y crisis del capitalismo*. Madrid: Siglo XXI.
- Alonso, L. E. y Fernández, C. J. (2013). *Los discursos del presente: Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. Madrid: Siglo XXI.
- Beck, U. (2001). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Beck, U. (2002). *La sociedad de riesgo global*. Madrid: Siglo XXI.
- Bericat, C. (2017). Las relaciones laborales. En D. Pac, C. Gómez, J. Bergua y C. Bericat, *Sociedad: Economía, organización y consumo* (p. 205-231). Madrid: Delta.
- Bericat, C. (2019). *La transformación de las relaciones laborales: Fundamentos teóricos de un proceso de cambio*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Bericat, E. (2012). Emotions. *Sociopedia*, 1-13.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Calsamiglia, H. y Tusón, A. (2007). *Las cosas del decir*. Barcelona: Ariel.
- Camps, V. (2011). *El gobierno de las emociones*. Barcelona: Herder.
- Carrier, D. (1988). *La estrategia de las negociaciones colectivas*. Madrid: Tecnos.
- Castells, M. (2000). *La era de la información, I. La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007a). *El discurso del management: Tiempo y narración*. Madrid: CIS.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007b). *Vigilar y organizar: Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI.
- Fernández, I. y Carrera, P. (2007). Las emociones en psicología social. En J. Morales, E. Gaviria y M. Moya, *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gorroño Arregui, I. (2008). El abordaje de las emociones en las organizaciones: Luces y sombras. *Cuaderno de Relaciones Laborales*, 26(2), 139-157.
- Hochschild, A. R. (2008). *La mercantilización de la vida íntima*. Madrid: Katz.
- Iñiguez Rueda, L. (2006). *Ánalisis del discurso: Manual para las ciencias sociales*. Barcelona: UOC.
- Kochan, T. A., Katz, H. C. y McKersie, R. B. (1993). *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Madrid: MTSS.
- Martín Artiles, A. (1999). Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral. En F. Miguélez y C. Prieto, *Las relaciones de empleo en España*. Madrid: Siglo XXI.
- Martín Artiles, A. (2014). Transformaciones recientes en el modelo de Relaciones Laborales. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 2, 1-26.

- Mora, J. y Martín, M. (2010). *Análisis comparativo de los principales paradigmas en el estudio de la emoción humana*. REME, XIII(34).
- Russell, J. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178.
- Sarries Sanz, L. (1993). *Sociología de las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. Zaragoza: Mira.
- Touraine, A. (2009). *La mirada social: Un marco de pensamiento distinto para el siglo XXI*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Vega, M. L. (2006). Las relaciones laborales en Europa: Principales características y tendencias. *Revista Trabajo*, 2(2), 5-22.

NOTA BIOGRÁFICA

María Carmen Bericat Alastuey

Licenciada en Psicología por la Universitat de València y doctora en Sociología por la Universidad de Zaragoza. Profesora del Departamento de Psicología y Sociología de la Universidad de Zaragoza, desarrolla su carrera docente en la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de esta universidad. Sus líneas de investigación se enmarcan dentro del ámbito de la sociología de las relaciones laborales; la perspectiva crítica de la gestión de los recursos humanos; las emociones; y las relaciones de género. Miembro del grupo de investigación OPIICS de la universidad de Zaragoza.

José Luis Antoñanzas Laborda

Licenciado en Psicología por la Universidad de Valencia y doctor en Psicología por la Universidad de Zaragoza. Máster en Estudios Sociales Aplicados y Máster en Prevención de Riesgos Laborales. Profesor del Departamento de Psicología y Sociología de la Universidad de Zaragoza, desarrolla su carrera docente en la Facultad de Educación de esta universidad. Sus líneas de investigación se enmarcan dentro del ámbito del Aprendizaje y emociones; juego patológico en adolescentes; comportamiento de los conductores. Miembro del grupo de investigación OPIICS de la Universidad de Zaragoza.

Eva María Tomás del Río

Licenciada en Sociología por la Universidad de Navarra. Profesora del Departamento de Psicología y Sociología de la Universidad de Zaragoza, desarrolla su carrera docente en la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de esta universidad. Sus líneas de investigación se enmarcan dentro del ámbito de implementación y evaluación de políticas públicas; procesos de participación ciudadana; relaciones de género. Miembro del grupo de investigación OPIICS de la universidad de Zaragoza.

