

---

# GIOVANNI GAROFALO ¿QUIÉN PAGA EL PATO? LA ARGUMENTACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL EN ÉPOCA DE CRISIS

Università degli Studi di Bergamo

## Resumen

Este trabajo describe las pautas argumentativas usadas a menudo hoy en el ámbito empresarial, golpeado por la crisis internacional. En concreto, se aplican las herramientas de la teoría de la argumentación, incluso desde su vertiente cognitiva, a un mensaje de correo electrónico que el presidente de Iberia envió a los clientes de la empresa. Dicho correo es un claro ejemplo de manipulación, encaminada a eludir responsabilidades, trasladando el peso de la crisis a los trabajadores y a los clientes.

palabras clave: análisis del discurso, teoría de la argumentación, manipulación discursiva, nueva retórica, modelos mentales

## Abstract

*This paper describes the argumentative patterns frequently used today in the business field, struck by the financial crisis. Namely, the tools of the argumentation theory, from a cognitive perspective as well, are applied to an e-mail message which the president of Iberia sent to the company's clients. This message is a clear example of discourse manipulation, designed to eschew responsibility and shift the burden of the crisis onto workers and clients.*

*keywords: discourse Analysis, theory of argumentation, discourse manipulation, new rhetoric, mental models*

## I. Introducción

Con fecha 30 de noviembre de 2012 Antonio Vázquez, presidente de la compañía aérea Iberia, envió un correo electrónico<sup>1</sup> a todos los clientes titulares de la tarjeta “Iberia plus”, para informarles de la difícil situación financiera en la que se encontraba la empresa. En dicho correo, el Sr. Vázquez advertía que Iberia corría “un serio peligro de desaparecer” si la empresa no acometía un “plan de viabilidad”, que consistía en un recorte del 25% de la plantilla para recuperar beneficios. Asimismo, el presidente criticaba el comportamiento de los sindicatos, calificándolo de “incompresible”, ya que su respuesta había sido “una negativa rotunda a sentarse en una mesa de negociación”. Veladamente, el emisor reprochaba a las organizaciones sindicales una actitud maliciosa, por “falsear la realidad y culpar injustamente a British Airways” de los problemas de Iberia. En su comunicación, el Sr. Vázquez hacía hincapié en que el “plan de viabilidad y de futuro”, elaborado por la dirección de Iberia, representaba la única solución practicable para que la compañía volviera a la rentabilidad. De ninguna manera el emisor aludía a las posibles responsabilidades del equipo gestor en la crisis de la compañía.

Como conjunto de actos de habla, sometido a los principios de *claridad, honestidad, eficiencia y relevancia* (Van Eemeren, Grootendorst 2011 [2003]: 80-4), el texto en cuestión realiza una selección parcial de los hechos, verdades y presunciones<sup>2</sup> de fondo del discurso (Perelman, Olbrechts-Tyteca (1989: 121-5) y se configura como una operación mistificadora, en la que las condiciones de éxito<sup>3</sup>

1 Adjunto al presente trabajo, se ofrece el texto integral de dicho correo, con párrafos numerados para agilizar el análisis.

2 La argumentación que apunta a establecer un acuerdo puede basarse en una serie de objetos pertenecientes a lo real que Perelman y Olbrechts-Tyteca (1989: 121-131) distinguen entre *hechos, verdades y presunciones*. En general, “se habla de *hechos* cuando se alude a objetos de acuerdo precisos, limitados; en cambio se designará con el nombre de *verdades* los sistemas más complejos, relativos a los enlaces entre hechos, ya se trate de teorías científicas o de concepciones filosóficas o religiosas que trascienden la experiencia” (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989: 124). Las *presunciones*, en cambio, están vinculadas a lo normal y a lo verosímil: para cada conducta, hay aspectos que se consideran “normales” y que sirven de base para el razonamiento.

3 La diferencia entre *condiciones de éxito* y *de sinceridad* estriba en el modelo analítico de los macroactos de habla propuesto por Van Eemeren y Grootendorst (1984: 19) y retomado por Lo Cascio (1998: 90-98). Según dicho modelo, las *condiciones esenciales* o *de felicidad* del acto argumentativo pueden subdividirse en: 1) *condiciones de reconocimiento*; 2) *condiciones de corrección* (divididas, a su vez, en *condiciones preparatorias* y *condiciones de sinceridad*); 3) *condiciones de éxito*. En resumen, las condiciones de sinceridad establecen la buena fe del emisor, mientras que las condiciones de éxito son los prerrequisitos que la argumentación deberá satisfacer para provocar la adhesión o el

(a saber, la capacidad para persuadir al destinatario) “son más importantes que las de sinceridad, objetividad y del buen razonar” (Lo Cascio 1998: 96, 304). Es más, el repertorio de hechos, verdades y presunciones seleccionado por el presidente de Iberia evoca una jerarquía de valores y de actitudes, que contribuyen a activar el modelo mental del *padre responsable y conciencizado*, que el sujeto argumentante impone a su lector desde el principio.

Sirviéndose principalmente de las herramientas metodológicas desarrolladas por la nueva retórica (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989 [1958]) y por la teoría de la argumentación (Ducrot 1986 [1984]; Toulmin 1958; Lo Cascio 1998 [1991]; Plantin 2012 [2005]; Van Eemeren y Grootendorst 1984, 2011 [2003]) –incluso desde una vertiente cognitiva (Fillmore 1982, 1985; Lakoff 2007) y pragmática (Sbisà 2007)– el presente estudio<sup>4</sup> pretende destacar los mecanismos semánticos y cognitivos en los que se funda la manipulación frecuente en el discurso político-económico actual. El empleo capcioso de los procedimientos argumentativos resulta encaminado a evitar la admisión de responsabilidades y a presentar las duras medidas de saneamiento (p. ej., los recortes masivos de plantilla) bajo una luz positiva, como reto y oportunidad para el futuro de todos. Como se verá, en su mayoría se trata de procedimientos que no apelan al *logos* (a saber, a pruebas proposicionales concluyentes, véase Plantin 2012: 89), sino al *ethos* y al *pathos*, ya que se pretende seducir al destinatario desde la vertiente emocional.

Tras examinar el escenario evocado por el Sr. Vázquez, se desglosarán los componentes de su macroacto, resaltando la organización y el encadenamiento de los argumentos esgrimidos, con su evidente intento de *captatio benevolentiae* y sus falacias argumentativas. Por último, se discutirá la posible función discursiva de algunas inconsistencias morfosintácticas observables en el texto.

## 2. Escenario discursivo, estructura y fases de la argumentación

Según la tipología de los lugares argumentativos en función de la presencia y de la posición de los protagonistas (Goffman 1981: 124-158), la carta del Sr. Vázquez

---

rechazo del interlocutor.

<sup>4</sup> El análisis propuesto se centra en las características formales y en los procedimientos argumentativos del texto, destacando también algunos procesos cognitivos implicados en su interpretación. No se sigue, en cambio, el enfoque metodológico interdisciplinario conocido como *análisis crítico del discurso*, que considera la lengua como práctica social y trata de descubrir las maneras en las que la hegemonía político-social se refleja en los textos (véase, p. ej., Fairclough 2010 [1995], 2000; Van Dijk 1999 [1998], 2008).

representa un ejemplo de *argumentación escrita (unidireccional y sin posibilidad de réplica de parte del destinatario) y a favor de una determinada opinión expresada* (Lo Cascio 1998: 63-88). Con respecto al emisor, cabe observar que el mismo sujeto argumentante desempeña a la vez el papel de *autor* de sus propias palabras y el de *representante/portavoz* de la compañía. También es probable que el Sr. Vázquez le haya encomendado la redacción de la carta a algún asesor de comunicación, que se configuraría como *autor*: en este caso, en la persona del presidente de Iberia se sumarían el papel de *mandante* y el de *representante*.

Dicha multiplicidad de papeles discursivos se refleja en la pluralidad de marcas deícticas que remiten al presidente y a su *ethos*. Teniendo presente que por *ethos* entendemos el “carácter” del enunciante y los *elementos de autorretrato* (Ducrot 1986: 201) mediante los cuales el emisor se autolegitima y valoriza su imagen social (Plantin 2012: 91), se observa que el Sr. Vázquez recurre a la primera persona singular para crear empatía con el destinatario (“Con esta carta, *me gustaría* informarle personalmente de lo que está sucediendo en Iberia”), cuya complicidad aspira a granjearse, o bien para “autolegitimarse” y fortalecer su liderazgo (“Iberia es una gran marca española [...], incorporada a un gran grupo como es International Airlines Group, que también *me honro* en presidir”). Asimismo, este componente carismático queda enfatizado por el empleo de la primera persona plural, que deja entrever la línea de conducta unánime de Iberia, sobre la que el presidente ejerce un control total, lo cual lo lleva a realizar actos compromisosos muy precisos:

- (1) Si las huelgas llegan a efectuarse, tenga la completa seguridad que (*sic*) [...] *pondremos* todo nuestro empeño en mitigar los perjuicios que les (*sic*) puedan ocasionar. No *escatimaremos* esfuerzos y [...] *haremos* todo cuanto esté a nuestro alcance para minimizar los efectos negativos que esta huelga injustificada pueda ocasionarle.

En cuanto al receptor, es posible desglosar un *destinatario directo*, para el cual está construido el texto –ratificado y evocado mediante el apelativo cortés “estimado/a cliente” y a través de la marca deíctica *usted*– y un *destinatario indirecto* que “participa en la recepción del texto pero que no coincide con el perfil imaginado o activado por el locutor y hacia quien el mensaje no está destinado” (Calsamiglia, Tusón 2007: 137). El primero coincide con el anónimo cliente titular de una tarjeta de fidelización, al que van dirigidos los múltiples intentos de *captatio benevolentiae* (leitmotiv que atraviesa todo el texto) y los desvelos de cortesía positiva del emisor, quien rehúye el tuteo. El *destinatario indirecto*, en cambio, coincide con el *oponente* –a saber, con los sindicatos que amenazaban con paros en vísperas de navidades– y es el blanco de actos indirectamente descorteses (realizados, por

ejemplo, mediante nominalización o despersonalización, Brown, Levinson 1987: 132, 190-206):

(2) *La respuesta sindical* [...] ha sido una negativa rotunda a sentarse en una mesa de negociación. *Algo incomprensible* desde nuestro punto de vista [...].

Entre el emisor y el destinatario indirecto se establece una fuerte polarización ideológica que vertebra la estructura discursiva del texto. De hecho, un *nosotros* inclusivo y de autoridad se convierte en el polo positivo, quintaesencia de los “valores de solidez, fiabilidad y fortaleza”, presuponiendo una proforma implícita *ellos*, epítome de lo negativo, es decir, aquellos que con su “negativa rotunda” y su “huelga injustificada” se oponen de forma irresponsable a la única solución capaz de asegurar un futuro a Iberia. Dicha oposición de valores apunta a mover el *pathos* del destinatario directo, estableciendo “la supremacía de los afectos sobre la percepción y el juicio” (Plantin 2012: 93-4). En concreto, la operación discursiva del Sr. Vázquez parece encaminada a lisonjear al destinatario directo y, a la vez, a dividir a los más directamente afectados por la crisis de Iberia, es decir, a los clientes y a los trabajadores, ya que es más sencillo imponer una drástica reestructuración de la plantilla y de las rutas cuando el frente de los afectados está dividido.

Analizando el texto desde el punto de vista de su estructura discursiva, el orden argumentativo es *progresivo*, ya que se desarrolla a partir de unas premisas que llevan a una conclusión, caracterizándose la organización textual por la presencia de las siguientes fases (Lo Cascio 1998: 110):

- a. Un *preámbulo*, en el que se identifican el tema de la disputa y la posición del sujeto argumentante, quien activa los marcos cognitivos esenciales y las jerarquías de valores en los que estriba la ideología del texto;
- b. Una segunda fase de *apertura*, en la cual se concreta la opinión del emisor y, de rebote, se identifica al antagonista y se encamina la argumentación hacia un rumbo favorable a los intereses del emisor, quien evita asumir responsabilidades;
- c. Una tercera fase dedicada al desarrollo de los *argumentos* y de los *contraargumentos*;
- d. Una cuarta fase, en la cual el sujeto argumentante confía en una *resolución positiva de la disputa*, persistiendo en su ejercicio de *captatio benevolentiae* y afianzando su imagen positiva de “propiciador de esperanza y de futuro”.

En los siguientes epígrafes se ofrece un análisis de los componentes textuales más destacados, a saber, las tres primeras fases, ya que la cuarta funciona solo como conclusión que reafirma el papel discursivo que el emisor asume en el preámbulo,

reiterando halagos al cliente-destinatario.

### 2.1 *El preámbulo y la apertura*

La elección de las premisas y de su formulación entrañan un valor argumentativo fundamental, ya que el preámbulo sienta las bases del razonamiento y constituye un primer paso para su empleo persuasivo (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989: 119). Es más, la solidez de la argumentación no depende solo de las conclusiones o de las operaciones de deducción, sino de la validez de las premisas y de su aceptación. El punto de arranque de la carta del Sr. Vázquez consiste, por tanto, en acotar un terreno común con su auditorio, operación que se realiza echando mano de varios *objetos de acuerdo* (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989: 120-164): por un lado, *hechos y presunciones* (relativos a la dimensión de *lo real*) y, por otro, *valores/ jerarquía de valores* (relacionados con el ámbito de *lo preferible*). De entrada, el emisor deja constancia de dos *hechos*<sup>5</sup>: a) Iberia se encuentra en un momento de grave crisis económica y b) la compañía ha sido objeto de un áspero debate en la prensa y en la sociedad civil. Para encontrar salida a tal coyuntura crítica, Iberia ha presentado un plan empresarial a sus inversores y empleados, dato inicial que de por sí constituye una *presunción*, vinculada a lo normal y a lo verosímil. En concreto, se considera normal y comúnmente aceptada la idea de que la solución del problema proceda del equipo gestor de la compañía, cuyo mayor representante es el autor de la carta. Otro objeto de acuerdo que figura en el preámbulo está representado por la lexía compleja *plan de viabilidad y de futuro*, que identifica la solución impulsada por los directivos de la empresa. Se trata de un objeto mediante el cual no se aspira al asentimiento de un auditorio universal, sino más bien a la adhesión de un grupo particular, aunque indeterminado (es decir, de los clientes de Iberia), y que se configura como un *valor*<sup>6</sup>, cuya activación en el texto evoca una *jerarquía de valores* (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989: 131-144). Con vistas a lograr la persuasión de un grupo indiferenciado de destinatarios (§ 2), el sujeto argumentante elige adrede palabras de la lengua común caracterizadas por su vaguedad y su generalidad, como *viabilidad y futuro*. Bien mirado, es su

5 En palabras de Perelman, Olbrechts Tyteca (1989: 121), estamos en presencia de un *hecho* cuando “podemos postular respecto a él un acuerdo universal, no controvertido”.

6 Para la nueva retórica, los valores intervienen en las premisas de casi todas las argumentaciones, a excepción del razonamiento científico. De hecho, se recurre a un valor “para comprometer al oyente a hacer unas elecciones en lugar de otras y, principalmente, para justificarlas, de manera que sean aceptables o aprobadas por los demás” (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989: 133).

indeterminación semántica lo que posibilita el empleo de dichos valores ante un amplio auditorio, ya que “en la medida en que los valores son imprecisos, éstos se presentan como universales y aspiran a un estatuto semejante a los hechos; en la medida en que son precisos, los valores aparecen simplemente conformes a las aspiraciones de ciertos grupos particulares” (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989: 135). Por esta razón, el Sr. Vázquez evita cuidadosamente términos como *despidos*, *recortes/reducción de empleo*, *reducción de salarios*, *(re)ajuste de plantilla* que, en cambio, saturaron las páginas de la prensa española en formato digital y en papel, tras la difusión del correo electrónico en cuestión.

Asimismo, semejante elección sirve, desde una perspectiva cognitiva, para imponer al destinatario el marco propicio para los propósitos del emisor. Es sabido que toda palabra evoca un marco (Fillmore 1985), que organiza la experiencia y constituye una herramienta esencial para la comprensión de los significados léxicos, gramaticales y discursivos (Blanco Carrión 2012: 169). Así pues, la capacidad de imponer un *enmarcado*, a saber, una visión adecuada del mundo, tiene un valor estratégico esencial a la hora de argumentar con un oponente. En tal sentido, resultan esclarecedoras las palabras de Lakoff (2007: 24, cursiva propia), según el cual “un principio básico del enmarcado cuando hay que discutir con el adversario es: *no utilices su lenguaje*. Su lenguaje elige un marco, pero no será el marco que tú quieres”. Al seleccionar la lexía *plan de viabilidad y de futuro*, el presidente de Iberia no solo evoca un marco en el cual los despidos y los recortes salariales parecen más “digestibles” –puesto que se contagian del valor positivo convencionalmente asociado al futuro y a lo factible– sino que activa también el modelo del “padre fuerte y estricto” (2007: 28), quien sabe perfectamente qué es lo mejor para su familia. Se trata de un concepto metafórico (Lakoff, Johnson 1980) a raíz de la cual el presidente de Iberia, dentro de su empresa, actúa como un padre severo y protector, capaz de educar y tutelar a sus hijos en un mundo difícil y competitivo, enseñándoles la diferencia entre el bien y el mal. Dentro de este marco conceptual, “los niños nacen malos, en el sentido de que solo quieren hacer lo que les gusta, no lo que es bueno” (Lakoff 2007: 28). Salvando las distancias entre los polos de la metáfora, la familia es Iberia y los hijos que hay que educar con rigor son sus empleados, sobre todo los que acuden a la tutela sindical.

Desde esta perspectiva, no sorprende que las demás elecciones léxicas contribuyan a corroborar la autoridad del emisor como único “garante del futuro” de ese “núcleo familiar ampliado” que es Iberia. De hecho, después de la dicción Iberia, que aparece doce veces, es la palabra *futuro* la que se repite con mayor frecuencia en todo el texto (9 ocurrencias), sufragando con sus colocativos (“futuro de todos”, “futuro de esta gran compañía”, “apuesta por el futuro”, “asegurar

el futuro”, “garantizar el futuro”) el modelo del presidente-padre estricto, en el cual hay que confiar y de cuyas buenas intenciones no cabe dudar. Estas observaciones encuentran respaldo en la conocida teoría del construccionismo lingüístico (Schotter 1984; Lakoff, Johnson 1980; Davis, Gergen 1985; Edwards 1997, 2005), según la cual el uso de la lengua nunca es neutral, ya que esta no es un mero vehículo de mediación entre el objeto (en este caso, el “Plan de Transformación”) y la idea que la gente tiene de tal objeto, sino que concurre activamente en crearlo. Así pues, la realidad es una construcción discursiva y la comunicación es un acto mediante el cual el hablante vertebrata la realidad.

En el párrafo de apertura, el presidente desea explicar a su destinatario lo que está pasando dentro de la compañía, exponiendo su opinión, según la cual Iberia posee suficientes recursos como para salir airoso del trance. Dicha tesis estriba en la regla general según la cual quien tiene fuerzas suficientes suele encontrar una salida:

- (3) [...] Me gustaría informarle personalmente de lo que está sucediendo en Iberia, de los problemas que tenemos que solventar y cómo los estamos abordando, y también de las muchas fuerzas que tiene esta compañía que le (*sic*) ayudarán a cambiar con éxito, si contamos con la colaboración de todos los implicados.

Adviértase cómo la tesis aparece seguida de la reserva<sup>7</sup> “si contamos con la colaboración de todos los implicados”, que implícitamente identifica y censura al antagonista. En el plano pragmático, la prótasis de dicha estructura condicional introduce la presuposición informativa<sup>8</sup> de existencia “hay alguien que podría no estar dispuesto a cooperar” (Sbisà 2007: 83) y formula como cierto el contenido preposicional del antecedente ya que, como se sabe, los hablantes tienden a construir “el período condicional sabiendo que la información contenida en la prótasis

7 Se entiende por *reserva* un conjunto de informaciones o datos que conducen a conclusiones o tesis diferentes con respecto a las que se acaban de enunciar. Se trata de dudas sobre la validez u oportunidad de la tesis preanunciada (Lo Cascio 1998: 123). Según Toulmin (1958) es una de las seis categorías que componen la argumentación, junto con los *argumentos*, *la opinión*, *la regla general*, *la fuente* y *el calificador*.

8 La presuposición es una información de fondo que se desprende del contenido preposicional del enunciado, aunque no esté dicha explícitamente. La presuposición adquiere un valor *informativo* cuando el hablante presenta un dato nuevo como algo ya conocido, en cuyo caso el interlocutor está llamado a acomodar la presuposición al contexto común. En ocasiones, la presuposición informativa llega a ser *persuasiva* cuando incita al destinatario a interpretar el mundo de la manera deseada por el autor del texto, quien introduce solapadamente información tendenciosa como si se tratara de hechos incontrovertibles (Sbisà 2007: 60, 90).



es cierta, por lo que no ha de ser verificada [...] p. ej.: *Si no temes a Dios, témele a los metales*” (RAE 2009: 3533). Además de presuponer la existencia del contrincante, se sugiere de entrada que su actitud no es cooperativa, ya que el contenido de la prótasis podría no cumplirse en el mundo real por falta de colaboración de los sindicatos. Mediante estos implícitos, el proponente consigue resquebrajar *el ethos* del oponente, autolegitimándose como la única parte dotada de buena voluntad y capaz de aportar soluciones. Tal estrategia lleva aparejado el intento de captar la empatía de los clientes, definidos como “una de las más importantes fortalezas” de Iberia, aislando de este modo a la oposición sindical.

## 2.2 Argumentos y contraargumentos

La tercera fase de la argumentación puede subdividirse en un movimiento inicial (que coincide con los párrafos 3, 4 y 5 del texto), en el cual se aducen los argumentos a favor de la tesis, y una segunda sección (párrafos 6 y 7), dedicada a contrarrestar la postura del antagonista. Entre ambos movimientos se sobrentiende un conector contrargumentativo capaz de introducir un argumento fuerte, como *sin embargo, con todo*<sup>9</sup> etc. (Montolío 2001: 62-83), que podría encabezar el párrafo 6, marcando el punto de inflexión entre el polo positivo (los valores y la actuación de Iberia) y el polo negativo (el posicionamiento de las fuerzas sindicales).

Simplificando al máximo el desarrollo temático, el hilvanado de argumentos coorientados y antiorientados podría resumirse de la siguiente manera:

- Iberia es una gran compañía que goza de una gloriosa tradición y pertenece a un grupo sólido como International Airlines Group, que el emisor se honra en presidir;
- Como muchas aerolíneas a escala mundial, a raíz de la crisis internacional Iberia está registrando fuertes pérdidas y tiene costes fuera de mercado;
- Para solucionar el problema, Iberia está haciendo lo que están haciendo todas las demás empresas españolas en dificultades y lo que tal vez esté haciendo el mismo destinatario con su empresa, si regenta una;
- La solución propuesta por Iberia es un “Plan de Transformación”, que fortalecerá a la compañía. Dicho plan entraña algunos inconvenientes (p. ej., reducción de empleo, de salarios y de rutas), compensados por muchas ventajas (inversión multimillonaria y

<sup>9</sup> Aunque no esté expresado en la superficie textual, el conector *con todo* sería en este caso el más eficaz para introducir la contraargumentación, ya que este nexo “resulta adecuado en el enunciado en el que el primer miembro es muy fuerte desde el punto de vista argumentativo, porque, por ejemplo, presenta no un único argumento sino un conjunto de ellos” (Montolío 2001: 71).

potenciación de algunas rutas aún no precisadas);

SIN EMBARGO /CON TODO:

- Hay quien culpa a British Airways de ser el origen de los males de Iberia, lo cual –desde el punto de vista del proponente– no es cierto, ya que la fusión ha redundado en un enriquecimiento mutuo de ambas compañías;
- Los sindicatos han opuesto una negativa rotunda al “Plan de Transformación”, no han querido negociar y han anunciado huelgas. Esta actitud, a los ojos de Iberia, es inexplicable, ya que la compañía solo pretende solucionar sus problemas estructurales y garantizar el futuro de todos los implicados.

En su mayoría, los argumentos aducidos pueden considerarse, desde la vertiente de la nueva retórica, como ejemplos de *procedimientos de enlace*<sup>10</sup> (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989: 303-568) y, en concreto, como:

- a. *Argumentos cuasi lógicos*, que tienen una pretensión de validez gracias a su presunta apariencia de racionalidad. Son comparables con “razonamientos formales, lógicos o matemáticos” (1989: 303), p. ej., el proverbio “Los amigos de mis amigos son mis amigos”, que se funda en el principio de transitividad (Venier 2008: 37);
- b. *Argumentos basados en la estructura de lo real*, que “se sirven de aquella para establecer una solidaridad entre juicios admitidos y otros que se intenta promover” (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989: 402), p. ej., los *enlaces de sucesión* (que tienden a establecer una relación causal entre dos acontecimientos cronológicamente sucesivos) o los *enlaces de coexistencia* (que relacionan dos realidades de nivel diferente, una de las cuales es más fundamental y más explicativa que la otra, p. ej., el argumento según el cual se considera que las acciones reflejan la índole de quien las cumple).

Una clasificación exhaustiva de todos y cada uno de los argumentos esgrimidos por el Sr. Vázquez excedería los límites de este estudio, que solo se atiene a algunos casos. Pueden considerarse *argumentos cuasi lógicos* las estrategias basadas en

10 La nueva retórica distingue dos tipos fundamentales de esquemas argumentativos: los *procedimientos de enlace* y *de disociación*. Por *procedimientos de enlace* se entienden “aquellos esquemas que unen elementos distintos y permiten establecer entre estos elementos una solidaridad que pretenda, bien estructurarlos, bien valorarlos positiva o negativamente”. En cambio, por *procedimientos de disociación* entendemos “aquellas técnicas de ruptura cuyo objetivo es disociar, separar, desolidarizar elementos considerados componentes de un todo o, al menos, de un conjunto solidario en el seno de un mismo sistema de pensamiento” (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989: 299-300). El texto analizado no ofrece ejemplos significativos de procedimientos de disociación.

alguna forma de comparación y en un trasvase de cualidades de un objeto a otro. Por ejemplo, la *inclusión de la parte en el todo* (1989: 359) establece “relaciones que permiten una comparación cuasi matemática entre el todo y las parte”, fundamentada en el esquema “lo que vale para el todo vale para la parte”. En el siguiente caso, dicho recurso se suma al *argumento de transitividad* (1989: 352-358), ya que la solidez de *International Airlines Group* es una propiedad que se traslada a Iberia, así como la autoridad del Presidente del grupo se extiende, en virtud de una relación transitiva, al cargo de Presidente de Iberia. Del mismo modo, los valores de *solidez, fiabilidad y fortaleza*, asociados al grupo, acaban aplicándose a Iberia y al Sr. Vázquez:

- (4) Iberia es una gran marca española [...] que está incorporada a un gran grupo como es International Airlines Group, que también me honro en presidir, y que está asociada a valores de solidez, fiabilidad y fortaleza.

Asimismo, el argumento siguiente es asimilable al razonamiento por analogía denominado *regla de justicia*, que da igual tratamiento a distintos seres o situaciones que se confrontan, “para tratarlos como intercambiables desde un punto de vista determinado” (1989: 340). En concreto, se asimilan empresas de diferentes sectores y tamaños, pasándolas por el mismo rasero, como si se tratara de realidades idénticas, sin diferencias de política empresarial:

- (5) En este contexto, Iberia está haciendo [...] lo mismo que están haciendo otras muchas empresas españolas, de todos los sectores y tamaños, y que es posible usted mismo haya comprobado en su negocio o actividad.

La validez de esta regla, según Perelman y Olbrechts-Tyteca (1989: 340), se relaciona “con el principio de inercia, del cual resulta, sobre todo, la importancia que se le reconoce al precedente”, pudiendo coincidir dicho precedente con el enmarcado impuesto desde el principio (§ 2.1): “IBERIA ESTÁ ACTUANDO COMO ACTUARÍA CUALQUIER PADRE DE FAMILIA RESPONSABLE”. Por la misma vía, se identifica la actuación de Iberia con las determinaciones del posible destinatario/empresario, lo cual no deja de ser un amago de *captatio benevolentiae*, fundado en la comparación implícita “IBERIA ES COMO SU CASA”. En cambio, la simetría temporal que se establece entre el pasado glorioso y el futuro esperanzador de Iberia (“Iberia es una gran marca española, que lo seguirá siendo en el futuro [...]”) se configura como un *argumento de reciprocidad*, que realiza “la asimilación de situaciones considerando que ciertas relaciones son si-

métricas” (1989: 343).

Con respecto a la *argumentación basada en la estructura de lo real*, cabe recordar que mediante esta estrategia el emisor procura justificar una proposición enlazándola con ciertas opiniones del auditorio sobre la realidad, casi por una ley de concordancia. Se crea, por tanto, “una relación entre los elementos ya aceptados por el auditorio y el elemento que el hablante quiere hacer aceptar” (Lo Cascio 1998: 269) y dicha relación debe ser acorde con la idea que el auditorio tiene del mundo. Encaja en esta categoría, y más propiamente dentro de los enlaces de sucesión, el así llamado *argumento de superación o de desarrollo ilimitado*, que “insiste en la posibilidad de ir siempre más lejos en un sentido determinado, sin que se entrevea un límite en esta dirección, con un crecimiento continuo de valor” (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989: 443). Obsérvense los ejemplos siguientes, cuyos argumentos se basan en las leyes según las cuales avanzar siempre hacia adelante es positivo y dialogar siempre, sin condiciones ni recelos, es la práctica correcta en las dinámicas empresariales:

- (6) La fusión ha aportado a nuestra compañía muchos beneficios, entre ellos 100 millones de euros en sinergias hasta el momento y muchos más en el futuro [...].
- (7) Este plan queremos implantarlo con el consenso y el diálogo de todas las partes interesadas, especialmente de nuestros empleados [...].

Entre los enlaces de coexistencia, se clasifica la *relación de coexistencia persona-acto*, que pone en relación una persona con su actuación o sus características (1989: 463-4). Dicha relación hace hincapié en la intención, que “está vinculada al agente, es su emanación [...], lo que lo caracteriza íntimamente”. Al no conocerse la intención del oponente, esta solo podrá interpretarse por lo que se sabe de él: el recurso a la intención constituye entonces el nudo de la argumentación y subordinará el acto al agente. La respuesta sindical, desde la perspectiva del emisor, pone de manifiesto las verdaderas intenciones de los sindicatos y los motivos que han determinado sus actos se convierten en la realidad que se esconde tras su rechazo exterior a negociar:

- (8) La respuesta sindical [...] ha sido una negativa rotunda a sentarse en una mesa de negociación [...] La respuesta inicial de los sindicatos ha sido convocar varias jornadas de huelga sin asumir que una huelga siempre debe ser la última opción en un proceso de negociación que ni siquiera han estado dispuestos a empezar.

Cabe recordar que los argumentos previamente analizados no se presentan nunca

aislados sino que se entremezclan de diferente manera e interactúan entre sí y con el contexto. De hecho, aunque los argumentos presenten su propia fuerza, es el discurso entero lo que actúa y que está dotado de performatividad (Venier 2008: 38-9).

Obviamente, el despliegue de los argumentos antedichos apunta a presentar el punto de vista del emisor como *razonable*. Es oportuno recordar, al respecto, que en palabras de Van Eemeren y Grootendorst (2011: 132), la razonabilidad de un procedimiento argumentativo “se deriva de la posibilidad que éste crea para resolver la diferencia de opinión (su *validez de problema*) en combinación con su aceptabilidad para los que están discutiendo (su *validez convencional*)”. Así pues, para evaluar la eficacia de dicha argumentación, debería ser posible averiguar si los esquemas empleados resultan aceptables para ambas partes y si están también correctamente empleados en opinión de ambos contrincantes. De hecho, “sólo si el uso del esquema argumentativo cumple estas dos condiciones, el protagonista ha defendido concluyentemente la fuerza de justificación o de refutación de su argumentación [...] y tiene el derecho de mantener la argumentación contra el antagonista” (Van Eemeren, Grootendorst 2011: 166). Es de esperar que, en un contexto de interacción cara a cara, los sindicatos acepten difícilmente como irrefutables y bien formados los argumentos del Sr. Vázquez. De hecho, dentro del entramado argumentativo de su carta anidan evidentes operaciones de manipulación, encaminadas a encubrir las responsabilidades de la gestión de Iberia, a partir de la fusión con British Airways. La circularidad argumentativa queda delatada por la abundancia de *falacias* que jalonan el texto, operaciones capciosas realizadas con la intención de satisfacer las condiciones de éxito más que las de sinceridad (§ 1). Entre las más evidentes, cabe señalar la conocida familia de falacias que apelan a las emociones, denominadas como *sofismas ad pasiones* (Lo Cascio 1998: 292-7; Plantin 2012: 95-6), comunes en la argumentación populista y demagógica, a saber:

- *Argumentum ad populum*, que se da cuando un argumento se basa en la ventaja de un grupo respecto a otro, lisonjeando a los clientes en este caso:
  - (9) Es un plan que exige sacrificios [...] pero también supone una apuesta por el futuro, con una inversión multimillonaria [...] en mejorar los servicios a nuestros clientes.
- *Argumentum ad misericordiam*, estrategia dirigida no tanto a demostrar la tesis mantenida, como a adherirse a ella por un sentimiento de solidaridad, por ejemplo, buscando la comprensión del destinatario:

(10) En los últimos cuatro años, Iberia ha registrado unas pérdidas de casi 900 millones de euros [...], cifra que ninguna compañía, sea del sector que sea, puede asumir indefinidamente.

- *Argumentum ad baculum*, a saber, la apelación a la amenaza, al temor:
 

(11) Nuestro único límite es resolver los problemas estructurales que arrastramos desde hace tiempo, porque de no hacerlo correríamos un serio peligro de desaparecer.
- *Argumentum ad hominem*, que atentan al *ethos*, a la imagen del contrincante:
 

(12) Desde algunos ámbitos y de forma maliciosa se ha tratado de falsear la realidad y culpar injustamente a British Airways [...]. La respuesta sindical a este plan de viabilidad y futuro ha sido una negativa rotunda o sentarse en una mesa de negociación. Algo incomprensible desde nuestro punto de vista.

Esta familia de actitudes discursivas tiene en común los siguientes rasgos (Van Eemeren, Grootendorst 2011: 166) : a) no captura el punto de vista del oponente; b) aspira a granjearse el apoyo del público descalificando a la otra parte, p. ej., representándola como indigna de credibilidad; c) no va dirigida al antagonista, sino al público y a su *pathos*, revelándose un instrumento capaz de *silenciar* a la otra parte en presencia de una tercera. Se detectan, además, los siguientes razonamientos falaces:

- *Falacia de autoridad (argumentum ad verecundiam)*, que defiende una opinión no aportando un argumento pertinente, sino evocando la autoridad de alguna fuente:
 

(13) Iberia está haciendo lo que tiene que hacer [...], lo mismo que están haciendo otras muchas empresas españolas [...].
- *Ignoratio elenchi*, estrategia que no discute la esencia de un problema, sino que se centra en otras cuestiones relacionadas con el oponente, para defender la tesis propia. En el anterior ejemplo 12 (“la respuesta sindical a este plan [...] ha sido una negativa rotunda a sentarse en una mesa de negociación [...]”), el emisor no analiza las razones efectivas del rechazo de los sindicatos a negociar y no despeja las sospechas acerca de posibles responsabilidades de la gestión de Iberia, sino que se limita a estigmatizar la conducta del oponente.
- *Petitio principii*, falacia que presenta como demostrado aquello que se debe/quiere demostrar:
 

(14) Me consta que desde algunos ámbitos [...] se ha tratado de falsear la realidad y

culpar injustamente a British Airways [...] de los problemas de Iberia, cuando en realidad la fusión ha aportado a nuestra compañía muchos beneficios [...].

Bien mirado, los supuestos beneficios que la fusión con British Airways ha aportado a Iberia constituyen una hipótesis controvertida que todavía queda por demostrar, no un argumento a favor de una tesis.

Además de caracterizarse por operaciones manipuladoras, el texto del Sr. Vázquez adolece de algunos problemas de cohesión/coherencia, a raíz de los cuales su carta resulta no solo argumentativamente engañosa, sino también estilísticamente descuidada. De hecho, saltan a la vista una serie de vulgarismos e incoherencias sintácticas (cursiva propia):

- Un caso de *leísmo de persona (femenino)*, a saber, el uso del pronombre *le* como acusativo con el sustantivo femenino personificado *Iberia* (RAE 2009: 1213), como se aprecia en el anterior ejemplo de (3): “las muchas fuerzas que tiene esta compañía que *le* ayudarán a cambiar con éxito”;
- Un caso de *queísmo* o “supresión indebida de la preposición que precede a la conjunción *que*” (RAE 2009: 3248), como en “si las huelgas llegan a efectuarse, *tenga la completa seguridad que* [...] pondremos todo nuestro empeño [...]” (véase ej. 1);
- *Errores de concordancia entre referente y pronombres*, p. ej., el uso del pronombre personal átono plural *les* en lugar del singular *le* para referirse al destinatario de la carta, identificado al principio como “Estimado/a cliente” y después tratado de *Ud.* (“pondremos todo nuestro empeño para mitigar los prejuicio que [las huelgas] *les* puedan ocasionar”, “[estamos haciendo lo] que es posible *usted mismo* haya comprobado en su negocio o actividad”). Asimismo, se señala un uso erróneo del conector aditivo organizador de la información *por su parte*, que presenta en su formación un posesivo de tercera persona que limita sus posibilidades de aparición (Montolío 2001: 153). Por tal razón, resulta anómalo el enunciado “Por *su* parte, los profesionales de Iberia también *le hemos aportado* mucho a British Airways”, ya que se produce un desajuste entre el posesivo de tercera persona y la primera persona plural del verbo (“hemos aportado”), que solucionaría la concordancia *por nuestra parte* o *por otra parte*. Este fallo podría explicarse a raíz del afán del emisor por distanciarse del contenido de sus enunciados a la hora de asumir responsabilidades, como indicaría la formulación del agente mediante la preposición *desde*<sup>11</sup>, que prototípicamente indica “el punto de origen, de

11 Además del valor locativo de la preposición *desde*, la RAE (2009: 2265) registra también un valor causal, ya que “como sucede con otras preposiciones, del concepto de origen se pasa fácilmente al de causa: *Creo que [esta frase] solo puede ser pronunciada desde la ignorancia o desde la pereza*”. La Academia, sin embargo, no menciona ningún valor agentivo de *desde*.

arranque o de partida de un proceso o de una situación” (RAE 2009: 2264), como en “*desde la dirección de Iberia* hemos diseñado un Plan de Transformación” o en “*desde Iberia* haremos todo cuando (sic) esté a nuestro alcance para minimizar los efectos [de la] huelga”. En los referidos contextos, la elección de *desde* parece enfatizar el lugar de procedencia de las decisiones más que la responsabilidad directa de quienes las toman, que quedaría más al descubierto si se seleccionara el nexos *por parte de* o *desde la parte de*. Adviértase que la misma estrategia de ocultamiento puede también suavizar actos amenazadores para la imagen del destinatario indirecto (“Me consta que *desde algunos ámbitos* y de forma maliciosa se ha tratado de falsear la realidad”)

- *Uso de una relativa explicativa con antecedente oracional, con un elemento anafórico (lo) pospuesto al pronombre que*, a saber, la estructura:
  - (15) Iberia es una gran marca española, *que lo seguirá siendo en el futuro*, que está incorporada a un gran grupo como es International Airlines Group, que también me honro en presidir.

En la oración relativa explicativa evidenciada en cursiva, el pronombre *que* no remite a un antecedente nominal específico sino al contenido oracional de la principal, equivaliendo a una proforma neutra como *lo cual, cosa que*. Dicha estructura pertenece a un nivel de habla más bien descuidado o informal, ya que es sabido que en el español estándar la posibilidad de que una relativa cuente con un antecedente oracional “está sometida a condiciones de legitimación bastante estrictas. [...] Tal relación exige la presencia al frente de la subordinada de una entidad que fije el valor neutro del antecedente” (Brucart 1999: 439), p. ej., ‘lo cual/ algo/cosa que seguirá siendo así en el futuro’. Dicho en otros términos, cuando el antecedente es una oración no resulta gramatical el uso del pronombre neutro *lo* con valor anafórico pospuesto al relativo *que*, mientras que se admite “al frente de la relativa explicativa un pronombre o un sustantivo capaz de remitir anafóricamente a la oración antecedente” (1999: 439). Otra solución gramatical, y estilísticamente más lograda, sería la sustitución del relativo *que* por la conjunción *y* (“y seguirá siéndolo en el futuro”), elección que evitaría la acumulación cacofónica de tres *que* seguidos en (15).

- Se observa un uso, más frecuente en la lengua oral que en la escrita, del conector *cuando* como introductor de un segmento contraorientado en el ejemplo (14), valor discursivo reforzado por el adyacente adverbial *en realidad*. Según la RAE (2009: 1615), la conjunción *cuando* puede adquirir un valor próximo al adversativo o al concesivo al introducir “una situación que se da por cierta y se orienta argumentativamente en dirección contraria a la que precede” (a saber, “British Airways no tiene la culpa de



los problemas de Iberia”). Cabe señalar que Montolío (2001) no recoge este uso de *cuando* entre los posibles conectores contraargumentativos de la lengua escrita que, en contextos como el de (14), preferiría acudir a marcadores parentéticos como *en cambio, por el contrario* o al integrado *mientras que* (Montolío 2001: 83).

- Se señala, por último, una errata (“haremos *todo cuando* esté a nuestro alcance”, en lugar de “haremos *todo cuanto* esté a nuestro alcance”) que, por muy trivial que sea, es un indicio de negligencia en la redacción de un documento como este.

Por una parte, estas inconsistencias discursivas podrían interpretarse como decisión deliberada del *autor* o del *representante* (§ 2) de intimar con sus destinatarios, compartiendo con ellos las mismas incorrecciones que se oyen en boca de la gente común, para que el tono de su carta resulte sincero y su tesis más creíble. Desde este punto de vista, los rasgos antinormativos del texto redundarían a favor del *ethos* del sujeto argumentante, afianzando su imagen paternal y protectora.

Por otra parte, es posible que semejantes errores de lengua –frecuentes en documentos empresariales incluso de gran importancia estratégica– sean achacables, más prosaicamente, a la mera impericia del redactor del texto. Dicha posibilidad (por la que se decanta quien escribe) está confirmada por el trabajo de Montolío (2010), que analiza un corpus de documentos empresariales y demuestra fehacientemente que los errores de morfosintaxis (máxime en los textos digitales distribuidos en la red a un número muy amplio de receptores), lejos de ser índice de modernidad o de empatía con el destinatario, socavan la credibilidad y la imagen profesional de quien los comete. Bajo esta otra perspectiva, las incoherencias morfosintácticas se traducen en un “torpedo a la línea de flotación” del emisor (Montolío 2010: 107), es decir, a la imagen corporativa de Iberia y al *ethos* del Sr. Vázquez, pese a sus reiterados esfuerzos por autolegitimarse como líder competente. De hecho, el acercamiento empático al destinatario hubiera podido lograrse seleccionando un registro más íntimo y familiar, sin merma de la cohesión y de la coherencia, parámetros esenciales de la textualidad.

### 3. Conclusiones

La carta del presidente de Iberia persigue un triple propósito: persuadir a los clientes de la aceptabilidad del plan de reestructuración de la empresa, granjearse la simpatía de los clientes y dividir así el frente de los más afectados por la crisis (los trabajadores y los usuarios de Iberia). Para lograr este múltiple objetivo, el emisor impone, de entrada, un enmarcado cognitivo (Lakoff 2007) favorable a su tesis,

evitando términos como *despidos* y *recortes salariales*, que pertenecen al léxico del antagonista. Las metáforas conceptuales (Soriano 2012: 97) que organizan el texto tienen como dominio fuente el modelo del *padre estricto* y como dominio meta la actuación del Sr. Vázquez, quien procura autolegitimarse como el único ente capaz de encontrar una salida a la crisis y de garantizar el futuro de todos los implicados. En todo el desarrollo de su argumentación, el presidente de Iberia rehúye debatir sobre las responsabilidades del equipo gestor de la compañía, para que todo el peso de la reestructuración de la empresa recaiga sobre los trabajadores y los clientes. Desde la perspectiva de la nueva retórica (Perelman, Olbrechts-Tyteca 1989), los argumentos esgrimidos por el Sr. Vázquez, que en su mayoría apelan al *ethos* y al *pathos*, son clasificables como ejemplos de procedimientos de enlace, en concreto como relaciones cuasilógicas y como relaciones basadas en la estructura de la realidad. Cabe recordar que las operaciones capciosas que vertebran el discurso del presidente de Iberia constituyen a menudo la praxis argumentativa cotidiana, “donde las condiciones de éxito son más importantes que las de sinceridad, objetividad y del buen razonar” (Lo Cascio 1998: 304). Por último, los argumentos tendenciosos del Sr. Vázquez se caracterizan por algunas inconsistencias a nivel morfosintáctico que, según la interpretación que se les dé, pueden afianzar o resquebrajar el *ethos* del Presidente y la imagen comercial de Iberia.

## Bibliografía citada

- BLANCO CARRIÓN, OLGA (2012), “La semántica de marcos”, *Lingüística cognitiva*, eds. Iraide Ibarretxe-Antuñano; Javier Valenzuela. Barcelona, Anthros: 167-88.
- BROWN, PENELOPE; LEVINSON, STEPHEN (1987), *Politeness*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BRUCART, JOSÉ MARÍA (1999), “La estructura del sintagma nominal: las oraciones de relativo”, *Gramática Descriptiva de la Lengua Española vol. I*, eds. Ignacio Bosque; Violeta Demonte. Madrid, Espasa: 395-522.
- CALSAMIGLIA, HELENA; TUSÓN VALLS, AMPARO (2007), *Las cosas del decir*, Barcelona, Ariel.
- DAVIS, KEITH, M.; GERGEN, KENNETH, J. eds. (1985), *The Social Construction of the Person*, New York, Springer-Verlag.
- DUCROT, OSWALD (1986)[1984], *El decir y lo dicho. Polifonía de la enunciación*, Barcelo-

na, Paidós.

- EDWARDS, DEREK (1997), *Discourse and Cognition*, London and Beverly Hills Ca, Sage.
- , (2005), “Discursive psychology”, *Handbook of language and social interaction*, eds. Kristine L. Fitch; Robert E. Sanders. Hillsdale NJ, Lawrence Erlbaum: 257-73.
- FAIRCLOUGH, NORMAN (2000), *New Labour, New Language?*, London, Routledge.
- , (2010) [1995], *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language*, Harlow, Pearson.
- FILLMORE, CHARLES (1982), “Frame Semantics”, *Linguistics in the Morning Calm*, eds. Linguistic Society of Korea. Seoul, Hanshin Publishing: 111-37.
- , (1985), “Frames and the semantics of understanding”, *Quaderni di semantica*, 6: 222-54.
- GOFFMAN, ERVING (1981), *Forms of Talk*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- LAKOFF, GEORGE (2007) [2004], *No pienses en un elefante*, Madrid, Editorial Complutense.
- LAKOFF, GEORGE; JOHNSON, MARK (1980), *Metaphors we live by*, Chicago, Chicago University Press.
- LO CASCIO, VINCENZO (1998) [1991], *Gramática de la argumentación*, Madrid, Alianza.
- MONTOLÍO, ESTRELLA (2001), *Conectores de la lengua escrita*, Barcelona, Ariel.
- , (2010), “La gramática normativa y su importancia en la construcción de la imagen profesional”, *El español en contexto. Actas de las XV Jornadas sobre la lengua española y su enseñanza*, eds. Esteban Tomás Montoro Del Arco; Juan Antonio Moya Corral. Granada, Editorial Universidad de Granada: 105-19.
- PERELMAN, CHAÏM; OLBRECHTS-TYTECA, LUCIE (1989) [1958], *Tratado de la argumentación. La nueva retórica*, Madrid, Gredos (*Traité de l’argumentation. La nouvelle rhétorique*, PUF, Paris).
- PLANTIN, CHRISTIAN (2012)[2005], *La argumentación. Historia, teorías, perspectivas*, Buenos Aires, Biblos.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE); ASOCIACIÓN DE ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2009), *Nueva Gramática de la Lengua Española (vol. I-II)*, Madrid, Espasa.
- SBISÀ, MARINA (2007), *Detto non detto. Le forme della comunicazione implicita*, Roma-Bari, Laterza.
- SHOTTER, JOHN (1984), *Social Accountability and Selfhood*, Oxford, Blackwell.
- SORIANO, CRISTINA (2012), “La metáfora conceptual”, *Linguística cognitiva*, eds. Iraide Ibarretxe-Antuñano; Javier Valenzuela. Barcelona, Athropos: 97-121.
- TOULMIN, STEPHEN (1958), *The Uses of Argument*, Cambridge, Cambridge University Press.
- VAN DIJK, TEUN A. (1999)[1998], *Ideología. Una aproximación multidisciplinaria*, Barcelona, Gedisa.
- , (2008), *Discourse and Power*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

- VAN EEMEREN, FRANS; GROOTENDORST, ROB (1984), *Speech Acts in Argumentative Discussions*, Dordrecht, Foris Publications.
- VAN EEMEREN, FRANS; GROOTENDORST, ROB (2011)[2003], *Una teoría sistemática de la argumentación*, Buenos Aires, Biblos.
- VENIER, FEDERICA (2008), *Il potere del discorso. Retorica e pragmatica linguistica*, Roma, Carocci.

## ANEXO

Estimado/a cliente:

1. En las últimas semanas, Iberia está siendo protagonista en la opinión pública por el plan de viabilidad y de futuro que ha presentado a sus inversores y empleados con el objetivo de superar una situación especialmente crítica en estos momentos de grave crisis económica.
2. Con esta carta, me gustaría informarle personalmente de lo que está sucediendo en Iberia, de los problemas que tenemos que solventar y cómo los estamos abordando, y también de las muchas fortalezas que tiene esta compañía que le ayudarán a cambiar con éxito, si contamos con la colaboración de todos los implicados. De entre esas fortalezas, una de las más importantes son nuestros clientes, personas como usted que se han mantenido fieles a esta marca y han apreciado todos los esfuerzos que estamos haciendo por mejorar, pese a que las circunstancias no siempre han sido las mejores. Aspiramos a que siga apoyándonos en este difícil camino que tenemos que recorrer.
3. Iberia es una gran marca española, que lo seguirá siendo en el futuro, que está incorporada a un gran grupo como es International Airlines Group, que también me honro en presidir, y que está asociada a valores de solidez, fiabilidad y fortaleza. Como otras muchas aerolíneas a escala mundial, especialmente las conocidas como “compañías tradicionales de red”, Iberia tiene unos costes fuera de mercado, y este desequilibrio frente a nuestros competidores directos se ha visto agravado por la crisis económica española y la escalada global de precios del combustible. En los últimos cuatro años, Iberia ha registrado unas pérdidas de casi 900 millones de euros y ahora perdemos más de un millón de euros cada día, cifra que ninguna compañía, sea del sector que sea, puede asumir indefinidamente. Iberia tiene un pasado glorioso, que nos gusta recordar, y más ahora que cumplimos 85 años, pero tenemos que luchar por asegurar el futuro.
4. En este contexto, Iberia está haciendo lo que debe hacer, y es diseñar las medidas correctoras necesarias y tratar de ponerlas en marcha tan pronto como sea posible para que Iberia vuelva a la senda de rentabilidad. Lo mismo que están haciendo otras muchas empresas españolas, de todos los sectores y tamaños, y que es posible usted mismo haya comprobado en su negocio o actividad.
5. Desde la Dirección de Iberia hemos diseñado un Plan de Transformación que sienta las bases de una Iberia mucho más fuerte y capaz de competir. Es un plan que exige sacrificios como son la reducción de empleo y de salarios, pero también supone una apuesta por el futuro, con una inversión multimillonaria en los próximos años en flota, en producto, en instalaciones y en mejorar los servicios a nuestros clientes. Supone reducción de oferta en algunas rutas, pero también crecimiento en otras que

anunciaremos en breve. Este plan queremos implantarlo con el consenso y el diálogo de todas las partes interesadas, especialmente de nuestros empleados, por los que sentimos un profundo respeto.

6. Me consta que desde algunos ámbitos y de forma maliciosa se ha tratado de falsear la realidad y culpar injustamente a British Airways, compañía también bajo el paraguas de International Airlines Group, de los problemas de Iberia cuando en realidad la fusión ha aportado a nuestra compañía muchos beneficios, entre ellos 100 millones de euros en sinergias hasta el momento y muchos más en el futuro, acceso a los mercados de financiación que de otra forma no tendríamos, una mayor red de destinos para nuestros clientes, y muchas lecciones útiles. Por su parte, los profesionales de Iberia también le hemos aportado mucho a British Airways en estos casi dos años de fusión y de esta manera ambas compañías convierten en mucho más grande y eficiente al grupo al que pertenecen.
7. La respuesta sindical a este plan de viabilidad y futuro ha sido una negativa rotunda o sentarse en una mesa de negociación. Algo incomprensible desde nuestro punto de vista porque la dirección de la compañía está totalmente abierta a debatir todo con los representantes de sus trabajadores, con objeto de llegar a una solución negociada que garantice el futuro, que es el futuro de todos, y salvar el máximo número posible de puestos de trabajo. Nuestro único límite es resolver los problemas estructurales que arrastramos desde hace tiempo, porque de no hacerlo correríamos un serio peligro de desaparecer y es algo a lo que no estamos dispuestos. La respuesta inicial de los sindicatos ha sido convocar varias jornadas de huelga sin asumir que una huelga siempre debe ser la última opción en un proceso de negociación que ni tan siquiera han estado dispuestos a empezar.
8. En cualquier caso, y si las huelgas llegan a efectuarse, tenga la completa seguridad que como siempre pondremos todo nuestro empeño en mitigar los perjuicios que les puedan ocasionar. No escatimaremos esfuerzos y desde Iberia haremos todo cuando esté a nuestro alcance para minimizar los efectos negativos que esta huelga injustificada pueda ocasionarle, si finalmente se convoca.
9. Quisiera despedirme con un mensaje de esperanza, el de poder comunicarle próximamente la solución de este problema y estar pronto en la disposición de anunciarle noticias más positivas en relación al futuro de esta gran compañía que es Iberia.

Atentamente,  
Antonio Vázquez