

socialmente o servicio) pero demandará, nun futuro, a formulación de novas vías estratéxicas para o seu desenvolvemento. A inserción deste tipo de servicios a nivel comarcal, xunto coa súa vocación aberta, demandarán un esforzo por dirixilos cara a novos ámbitos tanto xeográficos (Laracha, Coristanco) como sociais (o mundo da empresa, do deporte, etc.).

Tamén no caso das accións de dinamización, a vocación aberta e holística do Servicio Lingüístico Comarcal demanda a superación da excesiva identificación destas co ámbito cultural e literario (cara a espacios más afastados como o das empresas, etc). Especialmente interesante parece a realización dun esforzo por achegarse a todos os concellos da comarca, tendo en conta a importancia que poden adquirir como instancias colaboradoras na acción dinamizadora do técnico.

Por último, queremos incidir en que un desenvolvemento deste servicio adaptado realmente ás demandas da sociedade bergantiñá require dunha máis frecuente e estreita vinculación a distintos axentes da comarca no artellamento, desenvolvemento e evaluación das súas diferentes accións. Só así poderá estar en disposición de multiplicar a súa presencia, eficacia e resultados, ó tempo que se vaía construíndo unha rede social que conectaría a distintos actores comarcais sobre a base do propio servicio. A cooperación representa así un camiño real cara á racionalización de custos e esforzos.

AVALIACIÓN EXTERNA DO DEPARTAMENTO DE NORMALIZACIÓN LINGÜÍSTICA DA CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE GALICIA

Marcos Lorenzo
Escola Cidadanía

I

Unha avaliación é unha comparación valorativa entre parámetros ou procesos, similares ou asimilables, co propósito de crear unha escala que os comprenda e ordene.

No caso de que os obxectos de comparación sexan parámetros, o criterio de avaliación será cuantitativo; de tratarse de procesos, sería cualitativo.

Á hora de pór en marcha un informe avaliativo, ou mesmo antes de comezar (derivado da propia natureza do órgano que se pretende avaliar), poden xurdir numerosos avatares que limiten o seu potencial explicativo, e polo tanto a calidade e cantidade de información relevante que se lle poida entregar ao cliente.

No caso que nos ocupa, o encargo que recibimos de parte do Consello da Cultura Galega consistía en realizar unha avaliación retrospectiva dun Departamento de Normalización Lingüística disolvido ou en vías de disolución. Esta circunstancia implica que resulte imposible producir información primaria, a pé de obra, cun seguimento dos tempos e procedementos utilizados para a implementación das actividades que se van medir, o cal, como efecto encadeado, impedirá efectuar unha avaliación de rendemento.

Igualmente ociosa resultou a pretensión de medir os graos de eficacia e eficiencia do DNL por unha serie de causas que exporemos a continuación. A eficacia mide a relación existente entre os obxectivos operativos establecidos por unha organización e os resultados reais acadados: polo tanto, se queremos resolver a ecuación, será imprescindible contar con ambos os termos. Malia que dispuxemos do relatorio dos productos xerados polo departamento, co cal poderíamos parcialmente realizar unha avaliación de producto, non nos consta explicitamente que a organización CEG emitira obxectivo operativo ningún (aclaramos: son obxectivos operativos aqueles susceptibles de medición, temporalizables, e con procedementos e custos predefinidos). Pola contra, a lóxica de funcionamento deste departamento baseábase en obxectivos xeneralistas e un tanto ambiguos, resultado, segundo a nosa análise, da heteroxeneidade de posicións existente entre os cadros directivos da organización a respecto da conveniencia ou necesidade

de contar con tal servicio. Esta indefinición é unha de tantas sorpresas que poden agromar en canto se despraza a técnica avaliativa do seu medio de referencia, isto é, dun proceso integral de xestión da calidade.

En canto á eficiencia, concepto que pon en relación os resultados obtidos cos recursos empregados, é imposible de graduar cando as cifras de financiamento e custo do servicio están inaccesibles.

Con estes precedentes, tentamos extraer dos vimbios disponibles as claves sobre as que apoian conclusións valorativas e orientacións de utilidade. O grosor da materia prima deste traballo compouse dos datos, impresións e percepcións dos protagonistas do proceso, recollidos a partir das técnicas cualitativas da entrevista en profundidade e o cuestionario, coa única obxectivación metodolóxica de estaren filtrados pola memoria das persoas e das organizacións (os nosos suxeitos de análise). A resultante final desta combinación de elementos é un informe de orde significativa que descansa sobre tres tipos de avaliação ben diferenciadas: avaliação de deseño, avaliação de cobertura e avaliação de proceso.

A avaliação de proceso consiste na revisión da historia do servicio e das interrelacións e imaxes xeradas entre os actores.

A avaliação de cobertura compara cartografías sociais: isto é, os mapas das relacións establecidas, respectivamente, polo servicio e pola organización na que se insire. Neste caso, o carácter interno do servicio determina que esta información teña unha maior utilidade de cara a futuras actuacións que a respecto do pasado, na medida en que se poderá coñecer o seu potencial expansivo, sempre e cando se axuste ás fronteiras da organización e non contribúa a ensanchalas.

Por último, a avaliação de deseño valora as funcións do servicio, os seus obxectivos, e as dotacións coas que contou.

Entendemos que con estas tres dimensións e a contrastación entre elas, se abordan os mínimos que permitan emprender a tarefa de explicar e valorar aqueles aspectos más relevantes da vida deste DNL.

II

A modo preliminar, e con vistas a contextualizar o labor do servicio, procederemos agora a enumerar unha serie de dinámicas de traballo internas da Confederación de Empresarios de Galicia, que explican parcialmente o grao de receptividade que puido atopar a técnica cando ingresa nesta. Son as seguintes sete:

- a) Alta carga de traballo per capita.
- b) Derivado do anterior, ritmo rápido de execución de tarefas.
- c) Funcionamento por proxectos, con frecuencia interdepartamentais. Isto implica que máis que atribucións mecánicas de funcións a estruturas (o que se diría un comportamiento

estanco), haxa un funcionamento orgánico, maleable.

d) Teoricamente a demanda induce a oferta, ou sexa, que a organización se adapta e modula segundo as necesidades do cliente. Isto é matizable por canto en ocasións campañas ou "apostas". Ademais, o funcionamento en base a proxectos indica planificación e anticipación, e polo tanto, oferta non sempre inducida.

e) Laboralmente, predominan os contratos temporais e as bolsas concertadas con institucións públicas. En consecuencia, hai unha alta rotación e mobilidade no cadro de persoal.

f) Teoricamente os departamentos disponen dunha elevada autonomía. Tamén nesta ocasión debemos puntualizar que os departamentos non teñen orzamento propio e dependen directamente da Dirección. As relacións de centralidade son más densas que as radiais entre departamentos.

g) Cada persoa debe crear o seu propio traballo.

Obviamente, estes sete puntos non esgotan o ecosistema da CEG. Sen embargo, inspirado no modelo aquí descrito, permitímonos acuñar un termo que reflecta e condense este esquema de funcionamento. Trataríase dun modelo de organicidade saturada, caracterizado pola intensa mobilidade de persoas, polo ritmo axitado de traballo e pola maleabilidade de estrutura e funcións. Este réxime de funcionamento dificultará a receptividade dos traballadores ante as indicacións da técnica debido á carencia estructural de tempo que experimentan (prazos, tarefas pendentes acumuladas, etc.).

III

Unha vez descritas as dinámicas cotiás da CEG, imos agora expor as imaxes que atesouran os diferentes actores da historia de vida do servicio, a respecto da situación lingüística da organización. Seleccionamos como posicións más relevantes: a da técnica, a da Dirección da Confederación e as de compañeiros doutros departamentos, preferentemente daqueles que levan máis tempo na organización e seguiron o proceso en directo.

3.1 Imaxes seleccionadas da técnica

En canto ao momento que vive a lingua, a responsable do DNL amosa ideas xenéricas bastante cristalizadas acerca da situación sociolingüística das empresas, e unhas propostas ou directrices globais para a penetración do idioma en todos os ámbitos socioeconómicos, pero sen entrar a definir procedementos específicos de deseño e execución de políticas. O seu horizonte aspiracional é más ambicioso que o sostido polos directivos da CEG: ela avogaría pola expansión do uso (para no punto de fuga acadar unha situación "normal" á que aínda non chegariamos) mentres que a Dirección contentaríase coa posibilidade da existencia do uso, nunha postura máis testemuñal, restrinxida ou pasiva.

Para a técnica, a normalización diferiría da difusión, pertencendo ambas as dúas á dinamización. Baixo o termo dinamización incluiría tanto a publicación de artigos de normalización lingüística na Circular Informativa como o envío de cartas ás empresas ofrecendo asesoramento lingüístico, ou promover "campañas de concienciación" dirixidas aos colegas doutros departa-

tamentos explicándolos a necesidade de utilizar o galego nos escritos internos, ante os clientes que se expresen nesa lingua, e en bilingüe cara a fóra da CEG. A expresión "concienciación" comprendería pola súa parte o fomento da interiorización do uso, especialmente cara ao público, ademais de, curiosamente, non esquecerse de lle entregar os escritos para corrixir ou traducir. A modo de anécdota significativa, queremos mencionar que nos inicios do 95, a técnica recién conseguido os primeiros logros posto que "a xente xa fala algo", e "contestan en galego ás veces", para acto seguido, proporse como grande obxectivo dese mesmo ano a "concienciación", que, é de supor, representaría un paso máis alá do grao de normalización existente.

3.2 Imaxes seleccionadas da Dirección acerca da situación lingüística

Da análise das entrevistas realizadas ao noso informante na Dirección da organización, podemos concluir que os obxectivos de NL son só puntual e taxonomicamente circunscritos da CEG, ao tempo que instrumentais más que filosóficos. Ben é certo que é un instrumento priorizado e nesa liña declara: "Non só é un tema importante senón necesario para responder á realidade social do uso indistinto das dúas linguas e achegar as nosas prestacións ao cliente". O punto de chegada aceptable para a fase actual da normalización lingüística da CEG, cualificada como inicial, sería a "asimilación". E por asimilación enténdese a habituación á lingua, o desestrangulamento, a tolerancia e o uso esporádico cando o requira a situación.

Falando das orixes do DNL, xustamente do momento en que se toma a decisión de implantalo, o noso interlocutor constata a existencia dunha heteroxeneidade de posiciones na cúpula directiva en torno á súa necesidade ou conveniencia. Para algún dos directivos podería resultar este un gasto superfluo, ou afastado do obxecto de actividade da Confederación. Este feito repercutirá (a modo de hipótese) no alcance de cobertura que se pretende para o departamento (estrictamente interno, doméstico, sen proxección e visibilidade externa), e no contraditorio entre si dalgunhas das aseveracións do noso informante, que semellan querer conciliar diplomaticamente os diferentes enfoques que convivirían na CEG (hoxe xa totalmente harmonizados). No seu momento, ante a ausencia dunha unicidade clara de criterio, as posiciones cara ao DNL non poden ser senón ambiguas ou espontáneas, sobre a marcha, sen planificacións ríxidas e comprometedoras; ao tempo que, a modo de mínimo común múltiplo, reservan o DNL para propósitos modestos se os comparasémos cos obxectivos e aspiracións más canónicos da NL.

Da comparación de ambas perspectivas permitirímonos deducir a escala que figura nas anotacións que lles foron entregadas.

NINGÚN USO	ASIMILACIÓN	CONCIENCIACIÓN	NORMALIZACIÓN
Estrañamento (situación inicial da CEG).	Uso esporádico e de recepción. Desestrañamento.	Uso sistemático nunha pauta predefinida. Interiorización.	Uso habitual, en todos os ámbitos e situacións da vida social.

Onde a CEG, por disposición da súa Dirección, se situaría na asimilación, mentres que a técnica partaría da normalización, tendo que emprender posteriormente un custoso camiño de adaptación aos obxectivos da organización a base de limitar a súa actuación a pautas e ámbitos predefinidos. Nos momentos álxidos deste proceso, a tenacidade da técnica está a piques de conseguir que a CEG se instale no estadio de concienciación, aló cando no ano 95 vai asumindo o prego de condicionantes da organización, e amosa a súa satisfacción pola marcha das cousas. Mais, como veremos máis adiante ao longo desta exposición, foi esta unha estadía fugaz.

3.3 En canto á postura dos traballadores entrevistados a respecto do servicio lingüístico

Os compañeiros da técnica laméntanse da "desaparición" do DNL, confirmando o decrecimiento no uso oral e escrito da lingua desde que abandona a organización. Este feito remítense ao impacto real que tivo o servicio (dentro das súas marxes), e á non-normalización da CEG: de feito, as dinámicas acadadas sobre todo durante o ano 95 non foron autosostibles, podíanse inverter. A presencia da profesional proporciona seguridade aos traballadores, é unha garantía de revisión dos seus posibles errores escritos. A súa ausencia, segundo nos confesaban con recocencia, inhibiría as comunicacións escritas da organización cara ao exterior. Ante a dúbida, escollerían o castelán onde terían maior solvencia.

Imos xa rematando co apartado de imaxes, simplemente constatando que a distancia que media entre as visións lingüísticas dos tres actores escollidos, non só se refire á polisemia dos conceptos manexados nos discursos sociolingüísticos, senón que se estende por terreos tales como a efectividade das subvencións ou a autonomía do servicio lingüístico para elaborar e implementar campañas de dinamización portas cara a fóra da organización.

3.4

Concluímos entón este capítulo de imaxinarios sinalando que, da intensa disparidade de voces, imaxes, sentidos e expectativas que recollemos máis polo miúdo no informe e que aquí só esbozamos, podemos inferir que este foi un proceso non negociado de partida, e onde se foron acomodando os criterios (por parte duns máis que doutros) dun modo informal, sobre a marcha. Esta vía implícita e anómica (ou sexa, sen regulamentar, a base de sobreentendidos e improvisacións) impediría calquera traza de planificación posterior por obxectivos cuantificables e temporalizados, e limitaría severamente as posibilidades avaliativas e de mellora constante.

Palabras como sensibilizar, asimilar, concienciar, dinamizar, son útiles como grandes principios na súa elasticidade para responder ao imprevisible, pero malas se substitúen sintomaticamente ao obxectivo unívoco e adoptado por consenso.

IV

Para o cuarto punto da nosa intervención, e co ánimo de abreviar e non solaparnos coa conferencia da técnica do servicio, tentaremos facer un percorrido pola historia de vida do DNL destacando só aqueles aspectos máis significativos e de corte máis valorativo de cada unha das

tres etapas nas que ao noso entender se divide o proceso, e que coinciden, sen entrar en detalle, cos diferentes contratos laborais dos que dispuxo a técnica.

A primeira das etapas coincidiría basicamente co ano 94 e viría marcada pola desorientación da técnica en múltiples sentidos:

4.1 Situación formativa non axeitada

A técnica carece de coñecemento ningún de análise e dinamización social. Non sabe ^{por} onde debera empezar nin cara a onde, polo tanto, difícilmente pode impulsar iniciativas. ^{ao} mesmo tempo, non dispón de estruturas de apoio que a poidan orientar e instruír, nin de referentes persoais aos que acudir. A soildade é completa.

4.2 Localización orgánica non axeitada

Tanto por acabada de chegar como por bolseira, non ten asento real no organigrama da CEG. Do escaso trato que mantén coa Dirección só pode extraer dúas instruccions precisas e perfectamente contradictorias: dunha parte ten que montar un departamento de normalización lingüística; da outra, servir de apoio na Biblioteca e na Administración. Por así díilo, ocuparía un rol secundario, de complemento, que contrasta coas atribucións formais e o peso organizativo que se lle supón a un departamento. Sen embargo, ten sentido se se interpreta como unha colaboración transitoria mentres non se capacita como sociolingüista. Nesta primeira etapa, o 90% das tarefas que exerce son non lingüísticas, o que nos levará a falar paralelamente de Situación funcional non axeitada (que sería a 4.3). Relativo a isto, habería que preguntarse se a entidade que concedeu a bolsa fai seguimento da natureza do labor que desempeñan os seus bolseiros.

4.4 Situación espacial e infraestructural non axeitada

Ao comezo da súa actividade na CEG, a técnica traballa na Biblioteca, situada no terceiro andar. Toda a vida da organización (a maior parte das persoas, das relacións, das decisións) transcorren no segundo. Esta localización espacial excéntrica respecto dos lugares onde se presume debera actuar, convértea en invisible. Así mesmo, se lembramos o termo "organicidade saturada", que pretendía referir as dinámicas internas da CEG, veremos que a velocidade e saturación de tarefas dos seus membros impermeabilizaos ás demandas da Técnica: non lle poden prestar atención. Ambas as cuestións conferirán opacidade á súa figura.

Outro elemento que cómpre destacar, non por prosaico menos importante é a carencia das infraestructuras básicas necesarias. Nin despacho, nin mesa, nin ordenador.

4.5 Situación sociocultural non axeitada

A nosa protagonista é unha intrusa, polo tanto, aínda non coñece ás persoas nin se asentou nas redes sociais. Ademais, procede dunha Facultade de Filoloxía moi arredada da Confederación de Empresarios en canto imaxinarios, referentes ideolóxicos, prácticas vitais, etc.

O escaso labor lingüístico que leva a cabo durante este ano, basicamente nos meses finais, será más de traducción que de corrección, de docencia de cursos internos, e o que ela denominará "campañas de concienciación". A traducción será de tipo fugaz, rutineira, sen reutilización nin grande difusión. As campañas de concienciación serán cotiás, no interpersoal, semiimprovisadas, ao principio universais, tipo "nota recordatorio", para despois concentrarse nas persoas máis receptivas. Coincidirán co descenso ao segundo andar, onde gaña en centralidade e visibilidade.

Da combinación destes labores produciránse as primeiras sinerxías: algúns compañeiros comenzañ a colaborar na emisión de escritos en galego, e fálano con ela ou entre eles. Asistimos, xa que logo (a finais do 94), áemerxencia dunha dinamización primaria, de introducción dos usos orais e escritos da lingua na organización, de habituación a esta; primeiro focalizándose arredor da técnica, para despois irradiar feblemente.

En canto ao exterior da CEG, as Asociacións de Empresarios e as empresas ficarán fóra da xurisdicción do departamento polo carácter interno que desde a Confederación se lle quere conferir, e polas directrices en sentido oposto que recibe a técnica cando tenta deseñar algunha campaña.

Chegado o 95, remata a bolsa do IGAPE, e substitúese por un contrato a media xornada, financiado xa en exclusiva pola Confederación.

Nun continuo ascendente a respecto de finais do ano anterior, iranse solucionando parte das carencias primeiras, o que repercutirá no incremento e impacto dos resultados acadados polo servicio e na consolidación e asentamento deste cara ao interior da CEG.

En primeiro lugar, a técnica vaise capacitando de xeito autodidacta, polo propio devir do seu traballo e o sistema de proba-erro nas súas tentativas de dinamización doméstica. Ademais, e sobre todo, entra en contacto co Servicio de Normalización Lingüística da CIG o que suporá un salto cualitativo nos intercambios de materiais, ideas, ánimos... Fortalécese (ou comeza) polo tanto a súa coordinación cunha malla cada vez máis consistente que desembocará na constitución da Coordinadora de Traballadores e Traballadoras de Normalización Lingüística. Esta achecha repercutirá no concreto no tipo e calidade de producción da técnica.

En segundo lugar, o departamento vaise conformando no organigrama da CEG polos feitos consumados da maior cualificación da técnica, pola inercia do traballo realizado, e polo recoñecemento acadado entre aqueles compañeiros cos que mantén maior relación: sobre todo os que asisten aos cursos e responden ás súas indicacións. Ou sexa, que vai atopando sitio nas redes sociais internas. Afondando nesta dinámica, a entrada de novo persoal na CEG, contribuirá a reforzar ainda máis a posición da técnica, na medida en que agora é ela a veterana, e os novos membros non teñen hábitos adquiridos que remontar.

Estas novas condicións de traballo multiplicarán o producto e o impacto do servicio. O producto por dispor de máis tempo para dedicar ás cuestións lingüísticas. O impacto porque, en función da súa maior capacitación e da coordinación con outros servicios tirará novas ideas que

lle permitan afinar os seus obxectivos, e ir suplantando asesoramento lingüístico por dinamización. Conforme os compañeiros más proclives van gañando en aptitude lingüística, a traducción rutineira ou fugaz remitirá a favor da corrección, de traducións más reutilizables (manuais, vocabularios, software), e da formación. Ademais, contará coas mínimas destrezas precisas para elaborar campañas de dinamización nas empresas, proposta que lle será denegada pola Dirección para evitar suspicacias internas a nivel directivo.

A satisfacción amosada pola técnica a respecto desta etapa encadrárase na consolidación dunha dinamización interna primaria-intermedia, que se correspondería cun estadio a cabalo entre a asimilación e concienciación, é dicir, hai un maior grao de interiorización activa (utilizar inicialmente o galego nunha variedade de circunstancias) por parte dalgúns traballadores da CEG. Non por iso renuncia a obxectivos más ambiciosos de Normalización (deseño de campañas externas e integrais), pero topará coa imposibilidade de levalos a termo por esixencias do guión (límite obxectivo do seu desempeño).

Chega o ano 96, e, a pesares de que todo presaxiaba optimismo, a precaria situación laboral da técnica en canto a retribucións se refire, abrirá a porta a dispersar a súa atención cara a outras ofertas de emprego.

No comezo do 96, recibe a proposta dunha academia para incorporarse a media xornada. Coincidindo con este feito, a CEG asegúralle que a situación xa estaba normalizada no seu interior, e ante a carestía financeira que sofre a organización daquela, resolven contratala por 8 horas á semana. Despois dunha temporada, perde a dotación infraestructural (despacho, mesa, ordenador) e abandona os traballos de asesoramento lingüístico diario, a supervisión dos hábitos lingüísticos (orais e escritos) dos seus compañeiros, e o tipo de formación que viña dispensando co cal mudará o seu rol de departamento unipersonal cara ao de colaboradora externa. O DNL se lle pode seguir chamando así, especializarse na traducción reutilizable e no deseño de proxectos sociolingüísticos que van ser financiados por fondos europeos. Aínda sendo tradución de maior calado e impacto normalizador que a fugaz ou simple, sería só unha parte da integralidade de tarefas que require a normalización. A excepción estará nos cursos de galego comercial realizados, que teñen potencialidade dinamizadora, ou sexa, de xerar proceso autónomo. Desta forma, córtase con brusquidaxe a dinámica acadada, e decae o uso oral e escrito nos departamentos da CEG, e nas comunicacións cara ao exterior.

Unha bolsa no Centro Ramón Piñeiro finaliza a súa unión contractual coa organización. Desde entón continua a escribir na Circular Informativa e está a rematar os proxectos iniciados e subvencionados.

V CONCLUSIÓN

- As necesidades lingüísticas dunha organización poden implicar que non se precise da presencia a tempo completo dun técnico lingüista. Ao mesmo tempo, se a contratación é a tempo parcial e non se completan as dotacións económicas necesarias para a subsistencia profesional por outra vía, a atención pode dispersarse na busca doutras posibilidades laborais.

Cando o ingreso é máis ben un complemento e as expectativas de continuidade non son firmes, o lóxico é que o interese do traballador decaia e se subordine a outras posibilidades de futuro.

- Derivado do anterior: a discontinuidade nas condicións e períodos de contratación do técnico leva a unha diminución da efectividade do servicio.

- En función das peculiaridades do centro onde opera o traballador, unha situación e unhas infraestructuras mínimas para o desempeño da súa función son condicións determinantes de cara aos resultados que se poden agardar.

- Confirmase que a coordinación dos técnicos, co subseguiente intercambio de ideas, materiais, experiencias, e apoio anímico, funciona como un multiplicador da productividade do seu labor e do impacto normalizador. A este respecto, entendemos que a capacitación do técnico é unha prioridade que non se pode deixar en mans da improvisación autodidacta, polos altos custos morais que lle supón sobreexpouse a unha desorientación prolongada, e económicos por alongar e multiplicar o período formativo tantas veces como número de técnicos estean traballando no sector socioeconómico. O custo económico de non centralizar e regular a formación de especialistas recae nas organizacións que os contratan.

- Na fase normalizadora na que se atopa a CEG, a combinación entre a presencia dun técnico e o acceso a subvencións por conceptos lingüísticos xera producción de materiais que non se darían en caso de prescindir dalgún destes dous elementos.

- O axuste do técnico aos obxectivos da organización e a súa inserción no organigrama resultan decisivos a nivel de resultados. O perigo reside en pasar un límite de traballo non lingüístico a partir do cal se perda efectividade normalizadora: habería que negocialo expresamente entre ambas as partes, e darlle estatuto formal.

- Respecto aos obxectivos implícitos da organización, consideramos que a técnica, en calidade e cantidade (impacto e producción) excedeunos, o que, en calquera outro caso da vida organizativa da CEG sería un éxito rotundo. Ou quizais, unha crise de sobreproducción.

- A eficiencia do departamento é incommensurable por non ter asignación orzamentaria propia, e non poder acceder nós aos datos desagregados do montante de recursos dos que dispuxo (a excepción dos outorgados pola Dirección Xeral de Política Lingüística), tales como as subvencións europeas ou os recursos propios habilitados para tal fin. En canto ao custo dos produtos, é difícil discernir (máis alá das retribucións da técnica) cánto incrementa o custo a tradución dun manual, debido a que probablemente, de non dispor a CEG de DNL, editaríao igualmente, só que en castelán. Así mesmo, non dispomos de información pública do seguimento do destino das subvencións. O método de subvencións contra facturas é moi fráxil para verificar o cumprimento real do concepto polo que se solicita. Polo tanto, nesta cuestión non nos podemos decantar cara a ningures.

• Recomilando os conceptos avanzados durante o informe, existirían tres estadios ideais de normalización lingüística nunha organización, que se corresponderían con tres modelos incrementais de dinamización (compuestos, á súa vez, por un paquete básico de labores dinamizadoras):

Dinamización primaria: Actividades integradas de traducción fugaz (puntual, dun documento de escasa reutilización), corrección e formación básica. Corresponde ao estadio de asimilación. Predomina a traducción sobre a corrección.

Dinamización intermedia: Actividades integradas de traducción reutilizable (por exemplo o software, de uso constante, ou un manual), corrección, formación orientada á dinamización e campañas de interiorización de uso ou sensibilización. Corresponde ao estadio de concienciación. Pásase da traducción fugaz á reutilizable, incrementándose a corrección á custa de ambas, e en todo caso, rebáixase o asesoramento lingüístico polos labores de supervisión e de inducción ao uso persoal.

Dinamización avanzada: Centrada na supervisión de materiais, e na extensión dos usos persoais a todo tipo de situacións e ámbitos. Aproxímase ao estadio de normalización.

• Pódense resolver os problemas loxísticos do departamento, dotalo de medios, situalo adecuadamente, darlle continuidade... agora ben, se non hai unha vontade firme na Dirección da organización, e unha aclaración e negociacións previas de visións e obxectivos, as resistencias e obstáculos emerxerán ao longo de todo o proceso de mil formas variadas e nos lugares más imprevistos, dificultando (ou impedindo) o seu éxito.

Sen embargo, a mesma posta en marcha do proceso, o cal revela certa permeabilidade por parte da Dirección (o límite tamén marca unha área de posibilidade), permite ir aboando o terreo, establecendo obxectivos operativos (no nivel de concienciación) que fagan gañar posicións paulatinamente, conforme á velocidade que lle resulte dixerible ou deseñable á organización. É escusado dicir que non todas as organizacións teñen que ter o mesmo grao de necesidades lingüísticas (e que ese grao sexa o absoluto).

• Non todo o peso normalizador (interno á organización e externo) pode recaer no DNL. Neste sentido resulta especialmente interesante a estratexia da dinamización mediada, onde o técnico incide nos compañeiros doutros departamentos, capacitándoo e facéndoos copartícipes dos obxectivos do DNL. Deste xeito, polo efecto da difusión boa parte do labor miúdo lingüístico sería asumido polos departamentos autonomamente, ao tempo que irradiarían cara ao exterior elementos de dinamización, descargando ao técnico de parte do traballo que podería reservarse para outras tarefas máis específicas e cualificadas (economía de medios). A transversalidade interdepartamental na asunción dos obxectivos normalizadores tamén contribúe a desfacer a etiquetaxe do técnico como "o do galego", pois o galego é algo que atinxer a todos os membros da organización con naturalidade.

VI RECOMENDACIÓNES

Antes de proceder a enunciar as recomendacións que consideramos pertinentes, queremos expor unha hipótese a fio que nos servirá para encarreiralas.

Dos resultados que se desprenden da enquisa elaborada pola técnica acerca da situación lingüística da empresa, parece concluírse a indiferencia ou resistencia das empresas galegas (mais ben do 0'9% que sobre a mostra tivo a ben contestar) cara á galeguización da súa documentación, publicidade, rotulación, etc. Esta posición contrasta abertamente cos resultados obtidos por outros especialistas na materia, que atopaban boa disposición no empresariado galego para emprender cambios ou expansións lingüísticas na comunicación das súas empresas. A nosa hipótese ante esta diverxencia xorde dos caracteres da mostra escollida. Mientras que a técnica da CEG se centraría para efectuar o estudio no universo de asociados á organización, é dicir, e segundo as palabras do noso interlocutor na Dirección, ás pemes, que constitúen a inmensa maioría da base empresarial da CEG, os outros expertos, polo contrario, escollerían empresas dunha maior dimensión (medianas ou grandes). ¿En qué repercute tal distinción a efecto das actitudes lingüísticas?

Imos por pasos. O libro *Vender en galego*, nas súas conclusións afirma que, máis que negatividade cara ao galego por parte do empresariado testado (repétimos, medianas ou grandes empresas), o que hai son inercias que retardarían o que é un constatable e emergente proceso de galeguización na súa comunicación. Debemos aclarar que na "sociedade de consumo", o momento central económico, onde se realizaría maiormente a ganancia sería na canle de distribución, na venda, na atención personalizada e flexible, máis que na producción en si. Este fenómeno explica o incremento constante do sector servicios a respecto dos outros dous da tipología convencional. En canto para unha nova xeración de clase media e universitaria se vai esvaceando o arquetipo da lingua galega como lingua da pobreza, substituíndose por unha percepción amable, afín e simpática, os departamentos comerciais das grandes empresas comezan a cambiar as súas políticas lingüísticas a fin de gañar posicións no achegamento e identificación do consumidor coa súa marca. Polo contrario, as pequenas empresas, de corte máis familiar e con escasa capitalización e formación, operarían en mercados locais fidelizados onde áinda non penetrarían os rigores da competencia estatal e internacional, e polo tanto, terían unha menor motivación á hora de innovar os seus modelos de xestión, ao tempo que disporían de menores fondos para coidar a súa comunicación. Habería polo tanto diferentes mercados para estes dous tipos de empresas; mercados que se articularían entre si a pesar de coexistir relativamente impermeabilizados. Nin que dicir ten que, correlativamente, ambos mercados e tipos de empresas corresponderían con modelos lingüísticos bastante nítidos. A innovación na xestión nacería principalmente nos departamentos de I+D das grandes empresas, e por un mecanismo de difusión incorporaríanse ás pequenas cun período de atraso. Así, as pequenas empresas, máis tradicionais (semper en termos ideais e simplificadores), seguirían identificando ascenso social co uso do castelán, o que sería participar dunha imaxe en declive. A progresión ascendente no uso habitual do galego por parte das novas empresas parece testemuñar o carácter residual do antedito imaxinario.

Unha curiosidade. De ser plausible a hipótese, con todos os matices imaxinables, ríamossos co paradoxo dun ciudadán novo, socializado en castelán, con simpatía cara ao gallego, en tanto que consumidor, e precisando conseguir aptitudes lingüísticas en tanto que traballador dunha grande empresa. Rematamos esta longa exposición preambular coa sentencia pertinente o galego, en tanto que lingua do consumidor é a lingua da innovación na xestión da comunicación das empresas.

Esta hipótese de traballo condúcenos directamente ás recomendacións. De resultar certa tería a CEG unha excelente oportunidade de anticiparse aos cambios sociolingüísticos, colocándose á fronte da innovación neste terreo. Pola posición privilexiada que ocupa na sociedade civil, e no ámbito socioeconómico en particular, consideramos que lle resultaría do máximo interesar variar o seu rol lingüístico de organización estritamente privada polo de axente dinamizador deste campo, en coherencia co labor desenvolvido noutras áreas, tanto de información de innovación empresarial. Deste xeito asumiría a súa función social cara ás empresas galegas.

O modelo que propugnaríamos sería a elaboración dun Plan de Actuación no sector socioeconómico, en sociedade con outros axentes relevantes deste, e a través dun convenio estable coa Dirección Xeral de Política Lingüística. En correspondencia coas experiencias desenvolvidas noutras latitudes, e que nos consta coñecen, debérase comezar cunha análise en profundidade da situación lingüística do mundo socioeconómico, da que se tirase un diagnóstico das oportunidades e resistencias, e a raíz do cal se deseñasen obxectivos xenéricos e operativos que cumpliría implementar desde o compromiso das diferentes entidades que concorresen no Plan.

Sería preciso dotalo suficientemente, tanto de capital como de recursos humanos, é dicir profesionais lingüistas cualificados tanto na dinamización sociolingüística xeral como na específica do campo de traballo socioeconómico. Para isto habería que habilitar unha estructura docente axeitada con base inicial nas persoas xa cualificadas para tal efecto (a nosa protagonista, filólogos que foi formando en galego comercial, etc.). O Plan deberá contemplar a coordinación e coparticipación dos técnicos encargados de implantalo.

Por último, debérase cotexar a evolución no cumprimento dos obxectivos operativos, a través dun seguimento e avaliación periódica que permita controlar o proceso, e reaxustar os obxectivos ou factores sobre a marcha.

COLOQUIO

Iolanda Galanes (moderadora)

Moi ben, agradecemos as dúas intervencións que veñen a ser algo así como o clixe da fotografía que nos ofreceron os técnicos dos servicios anteriormente e ábrese a quenda de preguntas, susxestións, comentarios...

Xosé Manuel Varela Varela
Servicio Lingüístico Comarcal de Bergantiños

Ben, quería dicirvos que unha das eivas que temos no Servicio Lingüístico Comarcal é que estamos en Buño. É dicir, a localización do centro de traballo sería mellor que estivese en Carballo, teríamos 22.000 habitantes que estarían próximos ó centro. Cando fala Jorge Fente da procedencia xeográfica do servicio, esa procedencia xeográfica di que é moi diferente do ciclo do ano pasado ó ciclo deste ano. Vendo un pouco a matrícula había un concello que non traía ningún alumno, o Concello de Laracha, concello este ano tocado dobremente porque iremos a el con algúna actividade -unha xa foi reflectida nas diapositivas- e este primeiro sábado de novembro volveremos cos alumnos do curso Comarca e Lingua. E no ano pasado, outro concello lindieiro da comarca, o Concello de Laxe tivo un alumno matriculado que veu tres veces ó comezo do curso e non volveu máis. Perdón, o ano pasado o Concello de Laracha tivo unha alumna matriculada, unha traballadora do centro. Pero ben, este ano o Concello de Laracha non achega ningún cliente, sen embargo, o Concello de Laxe estase mostrando como un dos que máis clientes achega, incluíndo, ben alumnos de Comarca e Lingua, ben clientes que buscan a colaboración. Xa antes citei a Asociación Ría de Laxe, que busca un pouco o asesoramento literario para o premio de poesía de Antón Zapata García.

Entón, a procedencia xeográfica do alumnado é dependente da localización do centro e o Servicio tamén ten que ir buscando un eco na Comarca. A ese respecto, quería dicirvos, a nivel de anécdota, que a min chámamme por todo tipo de cousas, desde sabe-lo número de teléfono dun medio de comunicación ata para saber números de teléfono dun escritor ou de varios escritores. Unha consulta que tiven hai semanas, procedía da CIG e era dunha lingüista que se preocupaba por unha bolsa de normalización que se sacaba no concello de Malpica, e poderíamos seguir falando de consultas.

E, ó que ía eu nesta última intervención é a que o Servicio Lingüístico Comarcal estase amosando para os bergantiños como, exclusivamente o único servicio lingüístico da comarca. Hai outro servicio lingüístico que é o do Concello de Ponteceso que, sen embargo, está metido dentro do seu traballo de corrección e traducción e aí está. Pola contra, no Servicio Lingüístico Comarcal case que nos usan para todo, non para facer fotocopias, desde logo non temos esa problemática que comentaba Tina [Formoso]. Nós limitámonos a desenvolve-lo plan, con todos os acertos ou errores que poida ter desde o principio. Na avaliación que foi feita desde Escola

Cidadanía, o plan que nos marcamos desde o inicio é tamén a porcentaxe das actividades postas, dos obxectivos operativos propostos. Barallábase un 62%, que supoño que será sobre as actividades propostas, descontando as non realizadas. De todos modos fixérонse moitas actividades propostas que en principio non estaban contempladas, polo cal esa porcentaxe podería ir para arriba. E máis nada en canto á procedencia xeográfica.

Eu creo que, na xornada de mañá, afondarase moito máis nos rendementos do que pode ser un servicio lingüístico.

Jorge Fente

Quero agradece-la puntualización de Xosé Manuel [Varela] e contar tamén unha anécdota. A xente que está cerca do centro de Buño, que está por Ponteceso, Malpica, avalía moi positivamente a situación xeográfica do centro dicindo que, para eles, claramente, é mellor, e ade más dicindo que Carballo comería moito máis a actividade do centro. É dicir, que se estivese en Carballo, probablemente só os carballeses fosen ó Centro. Pola contra en Carballo a avaliación é contraria. Lóxico, entramos nun xogo de peso. Eu falaba de grandes números, quisen facer unha descripción así, pero o 43% dos alumnos de Comarca e Lingua son de Malpica, un 16% era de Carballo e un 16% era de Ponteceso, o resto dos concellos teñen porcentaxes dun 2, dun 3 ou dun 4. Por iso eu dicía, describindo as grandes rotas que ten o curso, que este é un aspecto importante. De tódalas maneiras quero ratificar que nós pensamos que para un servicio que está empezando, que non ten costume de traballar desta forma, é dicir, desenvolvendo unha planificación, etc., para as dificultades que teñen para facer análises de dificultades, etc., o camiño andado está relativamente moi ben. Simplemente quería decir que o futuro próximo marca fronteiras nas que cremos que se van ter que tomar algunas decisións importantes.

Benxamín Dosil**Dirección Xeral de Política Lingüística**

O que quería decir a respecto da influencia da localización dos centros, é que, baixo o meu punto de vista, ten unha importancia determinante na evolución á hora de arrancar un servicio. Un aspecto externo e nada lingüístico, como é a localización dun centro nun espacio comarcal ou outro, así como tamén o grao de desenvolvemento que a propia sociedade comarcal ten na comarca de referencia son dous elementos clave no éxito do servicio. Por exemplo, o edificio mellor colocado, o do Salnés, en pleno centro de Cambados, arrasa coas súas actividades, non ten ningún problema de público, moitos máis habitantes, mocidade, poboación rururbana, etc. O centro peor colocado, o de Lemos, está a 4 quilómetros de Monforte, nunha agra, alí entre as vacas. Non vai ninguén, ou non ía ninguén. Agora mesmo acabamos de quedar sen lingüista porque acaba de cambiar de traballo hai uns días, pero as únicas quince persoas que visitaban o centro ó día eran os alumnos do Curso Comarca e Lingua. É dicir, que son dous factores externos, a propia dinámica da comarca, da fundación e sociedade anónima e a localización física do centro, aspectos clave á hora de arrancar con iso. Só quería decir isto.

Xaime Subiela
Escola Cidadanía

Quería dicir dúas cousas ó fío do que se estivo comentando aquí, para saír cun espírito positivo a xente que está traballando en servicios lingüísticos, pero tamén con ideas un pouco máis frescas, ou iso era o que intentabamos transmitir nós sobre a súa actuación.

Unha, derivada do que se comentou a respecto de Tina [Formoso]. Parece moi importante que se modifique a imaxe do lingüista como un polícia lingüístico, é dicir, como unha persoa que está supervisando que as cousas estean en galego. Aínda que iso vai haber que facelo, evidentemente, hai que intentar facer o atallo previo para que iso non se dea. Hai que construí-lo elemento positivo antes do negativo. Os lingüistas, entendemos nós, téñense que sentir moi partícipes do centro, non como algúen que está alí para unha cuestión particular, senón participar da cultura do centro, implicarse nela, e que o resto dos compañeiros o cheguen a ver como un compañero máis, non como un señor que vén alí face-lo seu traballíño. Como algúen que mesmo participa das tarefas porque ó mesmo tempo perténçenlle. O que pasaba na CEG, onde ás veces facía cousas que non eran. Pero é que todo o mundo facía outras cousas, ben non era o caso do principio, que era o 90%, pero iso pasoulle a toda a xente. Entón, se queremos facer partícipes ós compañeiros do noso traballo, tamén temos que ser nós, en boa medida, partícipes do deles, e se queremos que asuman os nosos postulados, temos que negocialos con eles, e iso paréceme moi importante. É dicir, que sexamos capaces de que asuman os nosos obxectivos. Nós podemos negocialos con eles na planificación mesmo; nun concello no que en cada departamento se ten unha planificación propia, podemos negocialos con eles eses obxectivos, que non sexan os nosos transmitidos: "os obxectivos de normalización lingüística son estes". Os obxectivos, ás que sexan moito menores, é moi mellor que sexan por vontade propia, porque sabemos que se van cumplir, e non tanto desde "isto é o que dicimos nós, a ver qué vos parecen".

E, segunda cuestión o asunto de ata qué punto existe capacidade de incidencia nunha organización. Eu creo que o caso de Tina, é, por exemplo, clave, para que vexamos que, aínda non habendo vontade por parte da organización, hai marxe de manobra. É dicir, se hai cualificación e se hai saber facer, hai posibilidade de que, mesmo a vontade da organización, mude. É dicir, non podemos tomar a vontade da organización como unha variable independente, como algo que non muda e permanece estático. A vontade da organización tamén vai cambiar se nós somos capaces de transmitir que iso pode cambiar e o caso de Tina eu creo que é meridiano. É dicir, agora na CEG non pensan o mesmo, é certo que pasan de todo, que non lles importa moito, pero non teñen nin as reticencias, nin os problemas que había ó comezo con esta cuestión. Iso xa non existe. O que ocorre é que logo perdéronse, pero houbo uns avances bastante interesantes no ámbito da normalización lingüística na CEG.

Quero dicir que se poden facer cousas, e esas cousas non se poden facer, ata un punto, se non hai vontade dos que mandan, pero pódense facer cousas, aínda que non haxa demasiada vontade. Para iso, o que tería que haber, algo que falamos aquí reiteradamente, é formación, planificación e supoño que de aquí poden saír outras cousas.

Susana Mayo
Arquivo de Planificación e Normalización Lingüística

Á parte de todo o que estivestes explorando con respecto ó traballo de Tina [Formoso] e de Xosé Manuel [Varela] -e creo que agora todo o mundo pode comprender por qué se agrada- ceu tanto, á vista do traballo exposto- sei que estivestes manexando información máis xeral sobre o que son os servicios lingüísticos e de normalización lingüística en Galicia e mesmo fóra de Galicia. Entón, eu quería que nos contasedes algunhas valoración que facer, en vista do traballo destes meses, algo que se poida comentar, positivo ou negativo, e que sexa extrapolable, ou que non sexa aplicable ó servicio da Confederación de Empresarios ou ó Servicio Comarcal de Bergantiños. Seguro que hai cuestións, positivas e negativas das que podemos falar, ou sin- tomas dos que se pode falar hoxe, que nos afecten ós demais, ó colectivo que estamos aquí.

Marcos Lorenzo

Ben, é que Jorge e mais eu, dedicámonos cada un a un dos servicios, Jorge especializouse en comarca e lingua e eu en economía e lingua. Xaime andaba dacabalo dos dous e, por iso, picando dun lado e doutro puido facer esa brillantísima exposición da mañá, e entón comíñole a que sexas ti quen responda.

X.S.

A ver, varias cousas, porque isto abrangue todo. ¿Que se pode facer?, ¿que cousas hai positivas e que cousas hai negativas? Primeiro, e comentabámolo pola mañá, situarnos no ámbito no que estamos. O normal é que non exista planificación, é dicir, non podemos ver como un caso estranxo o feito de que isto suceda no ámbito lingüístico, é que isto non ocorre en ningún, mesmo nas empresas, que tanto afán teñen, a metades das veces non se planifica nada, e así lles vai a moitos. Entón, nas administracións o normal non é que se dean estes hábitos, non pensemos que imos moi atrás dos acontecementos, senón que o que estamos facendo con isto é quizais ir por diante deles. Primeiro unha referencia positiva.

Segundo, nós o que viamos é que hai que modificar hábitos, e sobre todo, o que hai que modificar son culturas. A maior parte da xente, sempre se di o mesmo, procede dun ámbito cultural que é o da Facultade de Filoloxía, que ten unhas referencias centradas no ámbito da cultura e mesmo, fundamentalmente, literarias e iso circunscrebe moitas veces a lingua a uns ámbitos que non son, necesariamente, positivos. É dicir, son positivos nun elemento, pero son moi negativos para todo o mundo que non lle interesa ese asunto, e é moi digno. ¿Por que unha persoa que fale en galego e ó que lle dean todo en galego non vai ter preferencias por escritores que non estean traducidos ó galego, por exemplo, ou por cuestión que non teñen nada que ver coa literatura, coa cultura e que ten outro tipo de gustos moi distintos? Entón, do que se trata, nós entendemos é de difundi-la lingua, e para isto o que hai é que busca-la motivación para que cambie o asunto e a motivación hai que buscalo de forma moi afinada. Nós o problema que viamos en case tódolos servicios era o xeneralismo, é dicir, partir da base de que todo o mundo cambia unhas mesmas situacións e isto non acontece da mesma maneira. Non é o mesmo que cambie un-

empresario ca un rapaz de dezaoito ca unha persoa de corenta, non é o mesmo como hai que tratar cunha persoa que xa fala galego e do que hai que tratar é de que o transmita ós seus fillos ca cunha persoa -que xa hai inmensidáde de poboación así- que, o que ten que facer é cambiar la lingua porque xa se formou en castelán. E se ata agora o que había era unha política resistencialista, é dicir, non perde-los galeofalantes que tivemos tradicionalmente, agora hai que pasar xa, moitas veces á ofensiva, porque dado que a situación da poboación galega xa mudou tamén, agora a xente está concentrada en urbes, fundamentalmente ou en áreas metropolitanas, a esa xente xa hai que achegarse con outro conto. Hai que faceralles cambiarlo clixé, mudando esas actitudes positivas en uso, e ese é o grande reto que temos agora. ¿Como se converten actitudes positivas en uso? Porque hai actitudes positivas e iso sabémolo, e ademais son moi más positivas, normalmente, entre os que non falan galego ca entre os propios falantes.

¿Que cousas negativas hai nos servicios? Estou dicindo unha, o que eu entendo como nexo culturalista. Outra, a centralidade da traducción e corrección en moitas das cuestións. Terceira o non intentar ir cara a fóra do centro, simplemente quedarse no ámbito no que se queda. E despois situarse, sentirse a un mesmo, como un departamento, é dicir, non como algo parte do grupo no que "todo o que teña que ver co galego correspóndele a min".