

Experiències de multilingüisme d'empreses al País Basc: Kutxa i Fagor Electrodomésticos

0.- Introducció

En aquest document es presenten les experiències de dues entitats del País Basc en la gestió lingüística: l'entitat financera Kutxa i la cooperativa industrial Fagor Electrodomésticos. Són dos exemples molt diferents de la tasca de promoció del basc que s'ha dut a terme durant els últims anys i que ha coincidit amb intensos processos d'internacionalització de gran part de les empreses basques. S'ha passat per tant, d'una situació de presència de dues llengües a una de multilingüisme, que encara està costant de gestionar a les organitzacions.

El marc de gestió lingüística a les dues organitzacions analitzades és el d'un pla de promoció de l'euskera, amb l'assessorament d'una empresa externa, anomenada Emun. És per això que comencem amb una breu contextualització de la feina d'Emun i continuem amb la presentació dels casos de Kutxa i Fagor Electrodomésticos, gràcies a la informació proporcionada pel personal lingüístic de cada empresa i d'Emun.

1.- Emun: L'empresa privada al servei de la gestió lingüística

La cooperativa Emun¹ va ser creada en 1998 amb tres socis fundadors a Arrasate (Guipúscoa) per la Facultat d'Humanitats i Ciències de l'Educació (HUHEZI) de Mondragon Unibertsitatea amb l'objectiu de promocionar l'ús del basc en el món laboral. L'únic producte que oferien a l'inici eren els plans d'euskera, la metodologia dels quals va ser creada mitjançant les proves pilot que va organitzar el Govern Basc en diverses empreses. Els primers clients van ser empreses de l'activa xarxa de cooperatives d'Arrasate (Mondragon). Actualment, tot i que s'ha diversificat l'oferta de serveis, el principal servei que ofereixen encara són els plans d'euskera per les empreses.

Emun té en la actualitat més de 80 persones en plantilla, la majoria de les quals en són socis cooperativistes. Els seus clients són sobretot empreses privades, tot i que també treballen amb les administracions públiques.

Els plans d'euskera són una intervenció intensiva, de llarga durada, planificada (amb fases de diagnòstic, disseny, implementació i avaluació). Els principals elements de l'estructura del pla són el coordinador del pla, que és una persona de la plantilla de l'empresa contractant, el tècnic d'Emun, que es dedica a tasques d'assessorament, dinamització i gestió, i la



¹ Podeu trobar informació sobre Emun al següent enllaç: <http://www.emun.com>

Comissió d'Euskera o de llengües, que està formada per treballadors de diversos departaments i nivells jeràrquics de l'empresa.

L'objectiu principal d'aquests plans és garantir-li un lloc a l'euskera dins la institució (el lloc que decideixi l'organització) i fer que la gestió lingüística s'integri en el funcionament normal de l'organització. Es va començar amb la gestió del basc en un context de bilingüisme amb el castellà, però a causa de la internacionalització de moltes empreses actualment es treballa més aviat en la gestió



del basc en un context de multilingüisme. Encara, malauradament, són poques les empreses que fan una gestió integral de totes les llengües presents en el seu funcionament.

Amb els plans d'euskera s'inicia generalment un llarg procés de canvi de l'organització que requereix un gran esforç econòmic, personal i organitzatiu, però que en moltes organitzacions ha provocat grans canvis en les pràctiques lingüístiques. Les principals àrees d'intervenció dels plans d'euskera són les següents, depenent dels objectius que hagi decidit el client:

- -ús: oral i escrit, relacions externes i internes, mesurament, aplicacions informàtiques;
- -coneixement: gestió dels cursos generals de llengua basca i preparació de cursos específics, gestió de l'adequació lingüística i dels perfils dels llocs de treball;
- -motivació: sensibilització, formació en sociolingüística, campanyes de difusió de les activitats del pla, campanyes de matriculació, assessorament personalitzat, dinamització de la participació;
- -institucionalització: disseny, implantació i seguiment de la política lingüística, comunicació amb els agents de l'empresa i participació.

A més, es realitzen tasques de gestió del pla: definició, difusió i seguiment dels objectius mitjançant indicadors quantitius, i també tant tasques de dinamització i secretaria dels òrgans del pla com d'altres relacionades amb la gestió del finançament del pla, que prové de fons propis i de subvencions de l'administració pública.

2.- KUTXA: un cas d'expansió multilingüe dins del mateix estat

Introducció

Kutxa va néixer el desembre de 1990 per la fusió de la Caixa d'Estalvis Provincial de Guipúscoa i la Caixa d'Estalvis Municipal de Donostia, creades a finals del segle XIX. Des de l'1 de gener de 2012 forma part de KUTXABANK per la fusió amb BBK (Caixa d'Estalvis de Bilbao i Biscaia) i VITAL de Gasteiz i Àlaba.



Encara a finals del 2011, l'activitat de Kutxa es desenvolupava principalment al País Basc, sobretot a Guipúscoa. De totes maneres, comptava amb una presència important també en altres territoris on es parlen altres llengües: francès, occità, català, castellà i gallec.

Taula 1. Dimensions de Kutxa

	Oficines	Personal
Comunitat Autònoma Basca	152	1024
Navarra	11	32
Catalunya	42	157
País Valencià	26	92
Galícia	11	37
Resta de comunitats autònomes	95	417
TOTAL	337	1757

Font: Serveis lingüístics de Kutxa

Kutxa es va expandir geogràficament durant l'última dècada del segle XX i la primera del XXI. Aquesta expansió la podem considerar com a procés "d'internacionalització" des d'un punt de vista lingüístic ja que les característiques sociolingüístiques dels territoris on va arribar eren força diferents de les del territori d'origen, tot i que la major part de les noves oficines les han obert en territoris de l'Estat Espanyol (taula 1). És per això que pot ser un exemple de gestió del multilingüisme, encara que no sigui ideal, condicionada fortament pel seu procés d'expansió a territoris amb llengües diferents.

Les primeres oficines fora del País Basc les van obrir a mitjan dels anys 90 en territori monolingüe castellanoparlant, concretament a Madrid. A principis del segle XXI, va arribar a Catalunya, al País Valencià i a la resta de la Mediterrània. També es va expandir a Galícia a finals dels 90. Van obrir oficines a l'Estat Francès sota el nom de Kutxa Banque la dècada dels anys 90, amb oficines en territoris del País Basc (Hendaia i Baiona), on tenen les oficines centrals (Angelu), i en terres occitanes (Bordeus, Tolosa i Pau). L'activitat de les oficines de l'Estat Francès és molt limitada, però hi ha plans d'expansió per la costa basca de França. L'entitat va arribar a tenir una oficina també a Londres el 2005-2006, però durant un espai de temps molt limitat. De moment, no es preveu una expansió internacional.

Activitat lingüística de l'entitat

Diferenciem tres fases en la activitat lingüística de Kutxa: la fase inicial d'activisme lingüístic de 1990 a 1995, la fase d'alentiment lingüístic de 1995 al 2005 i la fase d'adequació a la demanda lingüística des del 2005 fins a l'actualitat. Seguidament desglossarem les característiques de cada una d'aquestes fases:

a) La fase inicial: activisme lingüístic (1990-1995)

Les entitats que van originar Kutxa disposaven de serveis lingüístics que estaven treballant en la promoció del basc amb la participació activa de gran

part del personal. Per exemple, més de 500 membres de la plantilla van signar un manifest amb la voluntat de treballar en basc. L'entitat va oferir formació lingüística a tots els que hi estaven interessats, es van crear diverses eines informàtiques bilingües per tal de facilitar que el basc pogués ser utilitzat com a llengua de treball i es va contractar una empresa perquè dinamitzés el procés de normalització lingüística amb la col·laboració del Govern Basc. Un component molt important dels moviments d'aquesta època va ser l'ideològic.

b) La fase d'alentiment lingüístic (1995-2005)

Després de la fusió, el personal tècnic dels serveis lingüístics de les entitats fusionades va preparar una proposta de política lingüística. La direcció de l'entitat no va acceptar-la perquè va considerar que donava massa protagonisme a l'euskera. Finalment, es va adoptar una política basada en el bilingüisme formal, influenciats per les polítiques lingüístiques generals que s'aplicaven en aquell moment a la Comunitat Autònoma Basca en general i a Guipúscoa en particular. En aquells moments en què Kutxa actuava només a Guipúscoa, el territori del País Basc amb el percentatge de bascoparlants i la presència social de l'euskera més alta, es reconeixien als clients certs drets lingüístics. A la documentació escrita, es va donar prioritat gràfica a l'euskera, però amb la filosofia de la igualtat lingüística entre el basc i el castellà, la qual cosa vol dir que tota la documentació escrita dirigida als clients estava redactada conjuntament en basc i en castellà en tots els documents. Tot i que hom va decidir donar als clients la possibilitat de rebre la documentació bilingüe o només en basc, aquesta decisió no es va portar mai a la pràctica per por que els clients monolingües castellanoparlants poguessin demanar la documentació només en castellà, de manera que a la pràctica es traduiria en una reducció de la presència efectiva de l'euskera.

L'activisme dels inicis de la dècada va quedar trencat pel canvi de política lingüística i com a conseqüència, tot aquell moviment no es va veure reflectit en l'assignació de perfils lingüístics als llocs de treball, que era la següent passa que s'estava preparant. Es va desmantellar el Servei d'Euskera, que se

n'encarregava; les seves funcions van quedar limitades a fer traduccions i es van retallar els pressupostos. Com a conseqüència, Kutxa va quedar endarrerida en qüestions lingüístiques respecte a alguna altra entitat del sector.

Alguns dels factors que van conduir a aquesta situació van ser la insuficient empena política de la direcció, la divergència de posicionaments entre els diversos agents, el baix nivell de prioritat donat a la llengua, tant en l'àmbit financer com en la resta dels sectors econòmics, i l'ambient general de confrontació política que obstaculitzava l'acord també en matèria lingüística.

c) La fase d'adequació a la demanda lingüística (des del 2005)

Des del 2005 s'està produint un canvi de direcció en la política lingüística, arran de les deficiències detectades en el tractament dels clients. L'objectiu és millorar l'atenció al client mitjançant l'adaptació a la seva voluntat i tria lingüística, la qual cosa exigeix, per exemple, canviar la infraestructura informàtica per tal de poder adaptar-s'hi.

Actualment, hi ha un document de política lingüística acceptat per la Comissió de Llengua però que encara no ha estat aprovat per la direcció, ja que la proposta estava basada en les relacions entre el castellà i el basc. Tanmateix, la direcció va demanar que es preparés un document que amb els mateixos principis recollís la política que havien de seguir per la totalitat de llengües. Aquest fet podria ser una manifestació que Kutxa ha assumit que és necessària la gestió de la diversitat lingüística en conjunt, ja que s'ha passat a un context de gran diversitat lingüística. El procés va quedar interromput durant un temps, però el 2010 es va reprendre la iniciativa i es va redactar un document que recull una proposta en aquest sentit, tenint en compte les decisions que s'han pres durant els últims anys.

De totes maneres, a nivell oficial, des del 2009 sí que hi ha establerts alguns criteris lingüístics que guien la pràctica de l'entitat on es tenen en compte els diversos tipus de clients. Bàsicament, tant el client extern com el "client intern",

és a dir els treballadors, tenen dret a ser atesos i a treballar en la llengua oficial que triïn. Quant al client col·lectiu, és a dir la societat, des del punt de vista de la RSE (Responsabilitat Social de les Empreses) s'introdueix el tema de la llengua mitjançant els ajuts que es donen per finançar projectes relacionats amb la recuperació lingüística.

Un principi general de la promoció del multilingüisme en l'entitat és el principi d'igualtat de l'ecologia lingüística: totes les llengües són iguals i els parlants també; s'ha de promoure la convivència tant entre els parlants com entre les llengües. De totes maneres, hi ha també una consciència clara que això no vol dir que a totes les llengües se'ls hagi de donar el mateix ja que perjudicaria a les llengües més febles.

Lligam entre el procés d'expansió i la política lingüística

La primera expansió, en territoris monolingües castellanoparlants (Madrid), no va afectar la presència del basc, tot i els temors de rebuig pel fet de l'origen basc de l'entitat; de fet, la K i la TX del nom ja eren suficientment explícits i identificatius. A causa del temor de rebuig i de la fase d'alentiment lingüístic en què es trobava l'entitat en aquella època, es va decidir presentar una imatge monolingüe castellana. Aquesta estratègia va anar bé a Madrid, però no va funcionar per exemple als territoris de llengua catalana. Com que en aquells moments a Catalunya la majoria d'entitats financeres ja funcionava en català, Kutxa va rebre tant queixes dels clients com suggeriments del personal, ja que la seva pràctica lingüística era percebuda com a obsoleta. No obstant, l'entitat va reaccionar verdaderament quan la Generalitat de Catalunya va enviar dos avisos formals queixant-se per la manca de presència del català. Es va començar a canviar a poc a poc la imatge externa i més tard la documentació, els caixers i els serveis d'internet.

Al País Valencià, però, es va continuar funcionant exclusivament en castellà i el canvi va arribar més tard quan es va començar a organitzar els territoris en funció de la llengua i per tant les àrees de parla catalana van ser considerats

com a una única secció. Actualment, tant al País Valencià com a Catalunya s'aplica la mateixa política i es fan servir els mateixos textos, la qual cosa requereix un esforç constant d'adequar les formes lingüístiques usades per tal que els textos es puguin utilitzar indistintament en els dos territoris i evitar les queixes dels secessionistes valencians. Amb el mateix objectiu, per exemple el nom de la llengua a la pantalla dels caixers, "valencià" o "català", canvia segons el territori.

El canvi que es va practicar als territoris de parla catalana va ser el d'aplicar la mateixa política lingüística que a Guipúscoa: fer-ho tot bilingüe. Tot es produïa en català i castellà. Des del 2006, van arribar a la conclusió que tampoc això s'adequava a la situació lingüística catalana i per això es va canviar cap a l'opció monolingüe en català o en castellà en documents pels clients concrets, perquè les aplicacions informàtiques estan preparades per poder imprimir el document en la llengua triada. De totes maneres, la resta d'elements generals (la retolació, el material publicitari...) encara continuen sent bilingües.

A Galícia, fins el 2010 es funcionava exclusivament en castellà, però, una vegada més, a causa de les queixes de treballadors i clients, i també per l'acció de la Xunta de Galícia, es va decidir canviar la política lingüística en aquest territori. Ara els caixers ja estan també en gallec, s'ha començat amb alguns documents dels clients i s'espera que ben aviat arribi el gallec a tota la publicitat.

En la filial que opera al territori francès, Kutxa Banque, de moment el funcionament és monolingüe, en francès. La creació recent d'un organisme públic que es dedica a la promoció de l'euskera i l'inici de reconeixement per part de l'Estat Francès d'allò que denominen llengües regionals podria obrir la possibilitat de començar a introduir-hi el basc. A més a més, el 2010 alguna entitat financera ja ha començat a fer-ho, de manera que el camí podria ser més fàcil.

Organització dels serveis lingüístics

Kutxa va heretar els serveis lingüístics de les institucions que van ser fusionades. A l'inici, hi havia dues persones treballant-hi: una dedicada a les traduccions, ja que gran part de la documentació s'originava en castellà i després hom traduïa al basc, i l'altra persona dedicada a la dinamització de la normalització lingüística. Amb el gir de política del 2005 es van produir canvis importants: s'hi va contractar una altra persona per fer un diagnòstic de la situació lingüística, se'n va designar un nou cap i es va engegar el nou procés. Per tant, des d'aleshores es compta amb tres elements imprescindibles: personal, una estructura i pressupost.

Els serveis lingüístics de Kutxa actualment tenen tres àmbits d'actuació: traducció, gestió i obra social. La tasca de traducció encara és important, però la fan proveïdors externs contractats per concurs, tot i que es revisen els textos traduïts. El personal tècnic es dedica sobretot a la gestió lingüística. Les tasques principals de gestió són dinamitzar la Comissió de Llengua, preparar i gestionar els criteris lingüístics que formen part de la política lingüística, negociar els acords necessaris i implementar les decisions preses. Ara per ara, també hi ha contractada l'empresa d'assessorament EMUN que fa tasques de recolzament. En l'àmbit de l'obra social, mitjançant la Fundació Kutxa, es donen subvencions a agents socials que treballen en el tema de l'euskera i es participa directament en alguns d'aquests projectes, gairebé exclusivament en territori basc.

Hi ha un altre element que és crucial pel desenvolupament de la política lingüística a l'organització: un òrgan responsable. Inicialment, aquest òrgan es va dir Comissió de Bilingüisme, després Comissió d'Euskera, i actualment Comissió de Llengua. El nom d'aquesta comissió reflecteix els canvis de filosofia que s'han produït en l'àmbit lingüístic. En un inici, hi participaven els sindicats i la direcció de l'entitat, però quan va canviar a Comissió de Llengua es van convidar les direccions dels departaments de Kutxa perquè hi participessin i es va ampliar la cobertura de la comissió a tots els territoris.

La comissió es reuneix mensualment, té uns dotze membres i tot i que és un òrgan consultiu, no decisiu, normalment les decisions que pren són acceptades per la direcció. De totes maneres, s'ha de tenir en compte que es fonamenta en la voluntarietat dels participants i de la resta dels agents de l'organització. Per tant, ha avançat més en els àmbits i departaments on s'han trobat persones disposades a implicar-s'hi. Com a conseqüència, el grau d'institucionalització de la comissió és encara força limitat, la qual cosa ha provocat que amb freqüència la pràctica lingüística no hagi coincidit totalment amb els criteris aprovats.

El certificat Bikain

La nova Comissió de Llengua va ser dinamitzada pel procés d'obtenció del certificat BIKAIN promogut pel Govern Basc i basat en models de gestió de la qualitat en l'empresa. Es va formar la comissió amb els membres d'aquelles direccions de departaments que tenien relació directa amb el tema de la llengua, la qual cosa ha augmentat l'efectivitat de la comissió. Kutxa ha integrat d'aquesta manera una reivindicació que provenia dels treballadors i ha inclòs la llengua en els processos de funcionament de l'entitat.

Es va participar a la convocatòria de Bikain del 2008 i van obtenir el certificat d'argent pels serveis centrals. Es va fer participar només els serveis centrals perquè eren els que més necessitaven d'aquesta empenta, ja que a les sucursals la situació lingüística era millor. De fet, va ser la primera entitat financera en obtenir el certificat i ara està en el procés d'aconseguir el nivell més avançat, que és el certificat d'or, tot i que s'ha alentit el procés per manca d'un termini fix per a assolir l'objectiu.

El procés d'obtenció del certificat va ser molt efectiu, perquè per primera vegada arribava una auditoria externa i seriosa en l'àmbit lingüístic que feia servir el llenguatge empresarial, executada per persones de diverses entitats i empreses, membres del club d'avaluadors del certificat; a més a més, l'objectiu

era molt clar i comptava amb el recolzament de l'administració pública. Els diversos departaments van entendre molt bé la necessitat de participar en la Comissió de Llengua i de treballar-hi per definir i assolir uns objectius en l'àmbit lingüístic.

El procés de Bikain va tenir un efecte intens en l'avenç de la gestió lingüística. Va ser molt important en el procés la presència de dos responsables de la direcció que van impulsar el tema i el fet que el certificat està dissenyat per Euskalit, l'agència basca per la qualitat, que en aquells moments estava presidida per una persona de Kutxa.

Usos lingüístics

A diferència d'altres entitats que tenen un pla d'euskera, a Kutxa no hi ha cap mesurament sistemàtic dels usos lingüístics, però sí que hi ha alguns indicadors, com ara el nombre de treballadors que es connecten a l'ordinador en cada llengua cada matí. En el cas del basc encara és molt baix aquest indicador. Pels clients externs es controla la llengua utilitzada en els caixers i en els serveis d'internet, tot i que encara no se'n fa un seguiment exhaustiu. Tampoc es fan mesuraments de l'ús oral del personal, però se sap que l'ús oral del basc és molt més alt que l'escrit i que varia molt entre les zones geogràfiques. En general, a les sucursals el coneixement i l'ús de l'euskera és més alt que a les oficines centrals. Pel que fa a les altres llengües, tampoc es fa servir cap indicador d'ús. De moment, amb els mitjans disponibles no veuen possible intervenir sobre els usos lingüístics de la resta de territoris, ja que això requeriria mesuraments sistemàtics, que permetrien avaluar l'efecte de les mesures que es prenen.

La comunicació entre els diversos territoris és sobretot en castellà, també amb la filial francesa, tot i que depèn dels participants, per exemple, en el cas de les reunions. El procés d'expansió no ha afectat negativament l'ús del basc, ja que la majoria de les reunions es fa sobretot entre persones del mateix territori.

L'anglès es fa servir sobretot pels departaments que tenen relacions internacionals.

Coneixement de llengües

Les polítiques de contractació a Kutxa han estat diferents segons s'efectuaven per les sucursals o per les oficines centrals. D'una banda, per ser contractat com a personal d'atenció de públic a les sucursals de Kutxa del País Basc és obligatori parlar basc i aquesta norma s'ha complert en la majoria de les contractacions. Reben el mateix tractament el gallec i el català a Galícia i als territoris de parla catalana. L'empresa ofereix, per conveni laboral, subvencions pels treballadors que vulguin aprendre les llengües pròpies del territori. Al País Basc, també es fan cursos per facilitar al personal que treballi en basc; en canvi, per la resta de territoris no se'n fan perquè les aplicacions informàtiques de moment només estan en castellà i en basc.

Per l'altra banda, pel que fa als serveis centrals, que estan a Donostia, s'ha valorat com a mèrit el coneixement de basc a l'hora de la contractació, però no ha estat un requeriment obligatori. Tot i això, la quantitat de personal bilingüe és molt alta i als que no saben basc se'ls recomana que l'aprenguin, encara que no se'ls en fa un seguiment. Una novetat important que s'ha produït durant els últims anys és que s'han començat a fer les sessions d'acollida pels nous contractats en basc i això podria permetre augmentar l'ús del basc entre els treballadors ja que seria identificat com a llengua de l'entitat.

Activitats de motivació lingüística

Kutxa no té com a objectiu directament la promoció del basc entre el personal ni amb els clients. La seva filosofia és, més aviat, que la institució s'ha d'adaptar a la demanda. Per tant, el seu objectiu és que qui vulgui funcionar en un llengua oficial no trobi cap inconvenient per fer-ho. La tasca de promoció de la llengua s'entén que pertoca a d'altres entitats i que Kutxa pot col·laborar amb elles en nom de la RSE mitjançant l'obra social. Per tant, a nivell intern no es promociona especialment l'ús de cap llengua. S'està treballant, en canvi, la

tolerància lingüística, que vol dir, per exemple, que el personal que no sàpiga una llengua ha d'estar disposada a acceptar que li arribi algun document en una altra llengua. Des dels serveis lingüístics, han creat un bloc a la intranet corporativa, ADILINGUA, on publiquen escrits relacionats amb la diversitat lingüística i la gestió del multilingüisme per tal de sensibilitzar els treballadors i s'intenta trencar amb l'hegemonia del discurs monolingüista, per tal de trobar maneres per la convivència lingüística. Una experiència molt interessant és el taller de lideratge lingüístic (basat en el TELP, Taller d'Espai Lingüístic Personal, de Tallers per la Llengua de Catalunya) que s'ha desenvolupat amb membres de la direcció, amb l'objectiu de sensibilitzar-los sobre l'efecte que poden tenir els seus usos lingüístics sobre els usos de la resta del personal. Una altra activitat amb l'objectiu de motivació és el grup de correu on s'envien e-mails setmanals relacionats amb la promoció lingüística.

S'intervé des d'aquest punt de vista quan apareix un conflicte lingüístic, i intenten subratllar la vessant positiva mitjançant la recollida de bones pràctiques de resolució de conflictes lingüístics. Així han pogut trencar amb la imatge preconcebuda dels promotors del basc com a promotors del monolingüisme. Un dels seus objectius és conscienciar als qui no coneixen una determinada llengua sobre el fet que el seu limitat coneixement de llengües li pot provocar algun entrebanc a la feina. La coherència dels serveis lingüístics en aquest sentit ha tingut com a fruit un augment de credibilitat. En resum, consideren que no es tracta d'anar contra el castellà sinó de donar al castellà el seu lloc, que no és d'exclusivitat total en el funcionament de l'organització.

Conclusions

La gestió del multilingüisme de Kutxa no és ni ideal ni modèlic, perquè no ha actuat amb suficient previsió ni proactivament en el procés d'expansió a causa del gir regressiu que va donar a mitjans dels 90 en la seva política, tot i que es disposava de suficient coneixement sociolingüístic. De totes maneres, és interessant perquè reflecteix una capacitat de l'entitat d'adaptar-se i d'introduir canvis, de manera que ara s'han tornat més proactius i han posat mitjans al

servei de la gestió lingüística; també és interessant perquè mostra la potencialitat de la demanda dels clients i dels treballadors i la importància de l'acció ferma dels governs en matèria de política lingüística.

De cara al futur, queden encara moltes incerteses, algunes d'elles noves, per la molt recent fusió amb altres entitats, perquè encara no s'ha aconseguit que la direcció integri totalment la gestió del multilingüisme, que necessita d'empenta política, i per la greu situació econòmica general, que molt sovint fa que temes com ara la gestió lingüística perdin prioritat en l'agenda de les organitzacions.

3.- Fagor Electrodomésticos: un procés d'internalització amb especial atenció al basc

Presentació

La cooperativa Fagor Electrodomésticos va ser creada sota el nom d'ULGOR l'any 1958 per quatre socis a Arrasate (nom basc de Mondragon, Guipúscoa) i va ser una de les precursors de la molt coneguda experiència cooperativa d'Arrasate. L'empresa va arribar a tenir més de 4.000 treballadors al País Basc, tot i que la crisi dels últims anys ha fet disminuir-ne el nombre a menys de 3.000. Es dedica a la fabricació d'electrodomèstics i mobles de cuina, i compta amb deu unitats de negoci: cocció, rentada, fred, estampació, rentaplats, logística, serveis centrals, confort, mobles i petit electrodomèstic. Apart de les plantes del País Basc, en té una a Polònia i quatre a França, amb una planta associada en territori italià. Les plantes basques amb les de la resta d'Europa formen part de Fagor Group. A més a més, l'empresa també participa en *joint ventures* a la Xina i al Marroc, tot i que les plantes d'aquests països no estan integrades a l'estructura de Fagor Group. Encara que Fagor Electrodomésticos té una vocació internacional des de fa temps, ja que part del seu mercat estava a l'estranger, a començaments del segle XXI va començar



un procés d'expansió mitjançant la compra d'empreses a Europa: el 2001 a Polònia i el 2005 a França. Actualment, aproximadament dos terços dels treballadors són fora del País Basc. La gran relació que hi ha entre les plantes i el fet que part de l'organització sigui transversal fa que membres de diversos països participin en els òrgans de l'empresa i que hi hagi molts equips amb gent de diverses procedències i llengües.

Taula 2. Nombre de treballadors de Fagor Group el 2012

	Treballadors
País Basc	2616 (32%)
França	2827 (34%)
Polònia	1834 (22%)
Altres països	983 (12%)
TOTAL	8260

Font: Pla d'euskera de Fagor Electrodomésticos, comunicació personal

L'activitat per la llengua

Els anys 80 van ser d'intensa activitat a favor de la llengua. Sobretot, es van organitzar classes de basc on els professors eren membres del personal. Es va intentar avançar en el camí de donar més presència



al basc, però la crisi econòmica va interrompre el procés. Anys més tard, l'any 1998, gràcies a l'empenta d'un grup de socis voluntaris que havien creat la Comissió d'Euskera, es va contractar la cooperativa Emun i va començar a aplicar-se la metodologia que impulsava el Govern Basc pel foment de l'euskera a les empreses. Així va néixer el pla d'euskera de Fagor Electrodomésticos que encara continua actiu. Progressivament, s'hi van incloure totes les unitats de negoci i les plantes del País Basc, de manera que des del 2006 el pla d'euskera comprèn la totalitat de l'empresa amb seu al País Basc. Amb el pla d'euskera del 98 es va recuperar l'esperit i la voluntat de l'activisme dels anys 80, però d'una manera sistematitzada, amb una vessant molt tècnica, gestionada amb indicadors quantitius i un seguiment sistemàtic, tal com es fa amb la resta dels àmbits que es gestionen a l'empresa. Mitjançant

el pla, es va lligar la voluntat dels treballadors amb la dels òrgans directius de la cooperativa, per tal de convertir-lo en un projecte institucional. El finançament del pla ha estat possible gràcies al Fons Social de la cooperativa i a les subvencions de les administracions públiques.

La base filosòfica de la promoció del basc a l'empresa és el fet de ser una cooperativa. Així, un dels objectius del model de gestió d'aquesta empresa és arribar a l'excel·lència, un dels elements de la qual és implicar-se amb l'entorn. Per tal d'aconseguir-ho, un dels punts a desenvolupar és unir-se a la cultura de l'entorn on treballen. En concret, aquest punt recollit al seu model de gestió diu: *“A les nostres fàbriques promourem la cultura i la llengua locals, i els inclourem a la nostra activitat diària, a les relacions amb clients i proveïdors i en col·laboració amb l'administració pública”* [trad. de l'autor]. Aquest, òbviament, és un marc ideal per justificar la promoció del multilingüisme a l'empresa.

Des d'un punt de partida on la llengua gairebé exclusiva, sobretot del funcionament formal de la cooperativa, era el castellà, s'ha arribat a una situació on la presència del basc és destacable, tot i que s'ha de tenir en compte que la realitat sociolingüística de l'entorn de cada planta és molt diferent, ja que varia des d'un mínim de 30% de bascoparlants fins a màxim d'un 70%.

Els avanços en el foment del basc han estat possibles gràcies a la gran implicació, tant de la direcció com del personal, als recursos que li han dedicat, a la inclusió dels objectius relacionats amb la llengua en el funcionament de l'empresa i a la utilització també per l'àmbit lingüístic de les tècniques de gestió rigorosa que fa servir la cooperativa per altres àmbits. Per poder dur-ho a terme, s'ha organitzat una estructura que se n'ocupa. Cada unitat de negoci té la seva comissió d'euskera amb un coordinador, treballador de l'empresa, i un tècnic d'Emun, encarregats de proposar els objectius de l'any següent i de fer el seguiment dels objectius marcats. Totes les comissions estan representades a la Comissió d'Euskera de Fagor Electrodomésticos, les funcions de la qual

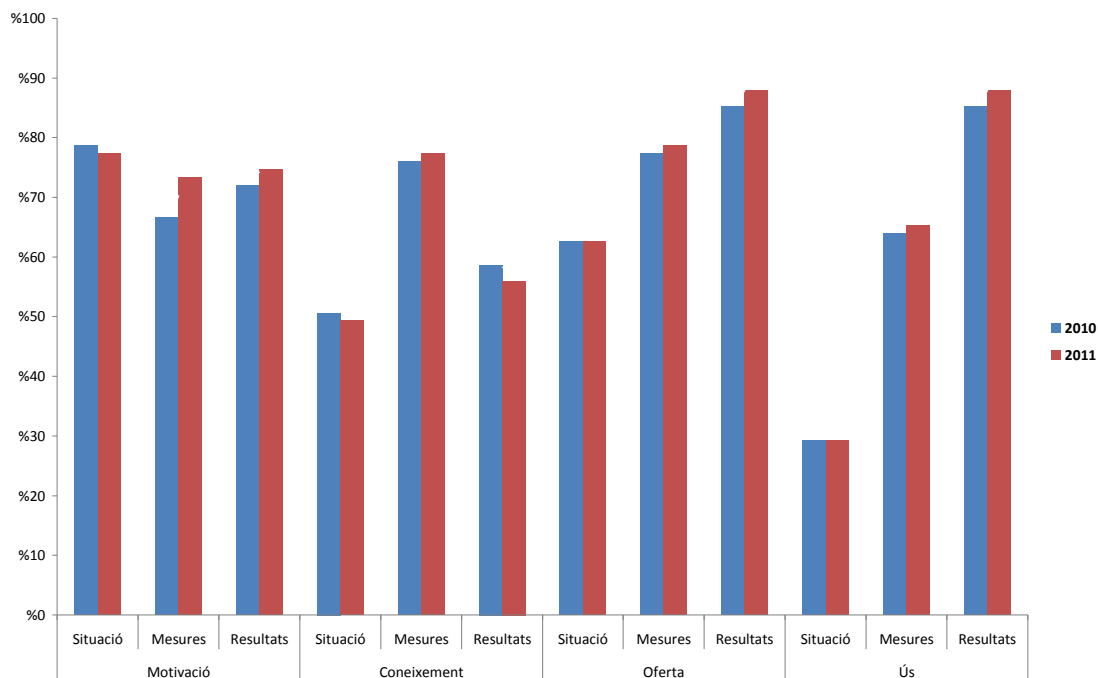
són fer propostes relacionades amb l'euskera als òrgans superiors i fer el seguiment trimestral i anual dels objectius fixats. L'òrgan superior de la cooperativa en matèria lingüística és el Comitè Promotor, formada pel president de la cooperativa, representants de Recursos Humans, del Consell Social i dels coordinadors i el personal tècnic d'euskera. Hi ha també un coordinador general d'euskera, una persona sòcia de Fagor que s'hi dedica a jornada completa des de l'any 2000.

En el marc del pla d'euskera es fa un pla estratègic, que normalment dura quatre anys, discutit i aprovat pels òrgans directius de la cooperativa. Els objectius del pla estratègic de l'euskera s'inclouen als plans de gestió anuals de l'empresa i de cadascú dels departaments, de manera que hi quedin recollits els objectius específics que cada àrea ha d'assolir i les accions necessàries per arribar a fer-ho, consensuats tant amb la direcció com amb els treballadors implicats. L'objectiu estratègic de l'actual Pla estratègic de l'euskera 2009-2012 és *“Arribar a les condicions necessàries perquè els treballadors puguin fer la seva feina, tant en basc com en castellà, en totes les àrees de la cooperativa. Per tal d'aconseguir-ho, basats en el respecte cap a les llengües i en el compromís cap al nostre entorn, es desenvoluparà sistemàticament l'ús de l'euskera, tant en les relacions internes com en les relacions externes”* [trad. de l'autor].

Situació lingüística de l'empresa

Per tal de gestionar sistemàticament el pla d'euskera es fan servir bateries d'indicadors dissenyats per Emun que s'apliquen a totes les empreses amb pla d'euskera. Es mesuren quatre àmbits lingüístics: gestió, motivació, coneixement, ús i oferta. En els tres últims àmbits es mesuren la situació lingüística, les mesures adoptades per promocionar la llengua i el grau de compliment de les mesures. El seguiment sistemàtic de tots els indicadors facilita el disseny d'objectius i el seguiment i l'avaluació del pla.

Gràfic 1. Evolució dels indicadors del panell de comandament del basc a Fagor Electrodomésticos.



Font: Pla d'euskera de Fagor Electrodomésticos, comunicació personal

La situació del basc a l'empresa ha canviat des d'un inici on gairebé era residual i exclusiva de les relacions orals informals entre els treballadors a tenir una presència en tots els àmbits fortament arrelada. La tendència general dels índexs durant els dos últims anys és d'estabilitat amb un lleuger augment per la majoria (gràfic 1). La situació és millor per la motivació i l'oferta. En canvi, està al voltant del 50% per al coneixement, i en conseqüència, baixa per a l'ús. Quant a l'ús, s'ha de tenir en compte que hi estan incloses les relacions informals, on institucionalment és força difícil incidir, i que l'objectiu de les comunicacions institucionals és arribar al 50%, és a dir que en totes les comunicacions estiguin presents tant l'euskera com el castellà, encara que amb la nova situació de multilingüisme probablement s'haurà de canviar l'objectiu.

La puntuació global de la cooperativa es força alta, ja que ha obtingut més del 70% de la puntuació màxima (taula 3). La puntuació millor és la relativa a les mesures ja que li han donat una gran importància a l'establiment de criteris formals per tal de garantir la presència del basc.

Taula 3. Índexs del panell de comandament lingüístic de Fagor Electrodomésticos

	Puntuació 2010	Puntuació 2011
Situació (màxim 300)	166	164
Mesures (màxim 400)	311	319
Resultats (màxim 300)	226	230
Punts totals (màxim 1.000)	703	713

Font: Pla d'euskera de Fagor Electrodomésticos, comunicació personal

Com a conseqüència, s'ha arribat a un alt grau d'institucionalització del basc, tal com queda reflectit a l'extensa llista de normes relacionades amb la llengua (taula 4).

Taula 4. Normes relacionades amb el funcionament lingüístic de Fagor Electrodomésticos

Norma	Descripció
Coneixement	
PZ-32003 Mà d'obra indirecta	-Instruccions per a assignar el perfil d'euskera necessari per cada lloc de treball per la mà d'obra indirecta.
DZ-00002 Formació de basc	-L'empresa garanteix a tots els treballadors l'oportunitat d'estudiar basc.
Ús	
PZ-00002 Retolació	-Tots els rètols han d'anar en primer lloc en basc i en negreta, i a sota en castellà.
DZ-03000 Màquines i instal·lacions	-Han de garantir la possibilitat de treballar en basc. Als proveïdors se'ls demanarà que introdueixin l'opció de basc.
PZ-00003 Textos	-Els models de textos més utilitzats han de ser bilingües, donant prioritat gràfica a la versió en euskera.
HI-32000Z Formació	-Quan s'organitzin sessions de formació sobre qualsevol tema, s'ha de valorar la possibilitat d'organitzar sessions en euskera.
PZ-00004 Mitjans informàtics	-Sempre que s'introdueixi una eina informàtica, s'estudiarà la possibilitat que estiguin en basc.
DZ-50000 Productes	-Hom vol garantir que tant els proveïdors com els clients es puguin relacionar amb l'empresa en basc (servei postvenda, manuals, garanties...)
DZ-00003 Guia	-Guia per fer servir el basc a la feina.
DZ-0004 Fi de carrera	-Criteris pels projectes de fi de carrera d'estudiants universitaris.
Institucionalització	
PZ-32002 Pla d'acollida	-Als nous treballadors, se'ls ha de donar informació sobre el pla d'euskera i la guia per l'ús del basc a la feina.
DZ-00001 Comissió d'Euskera	-La funció principal de la Comissió és assessorar els òrgans de l'empresa en matèria de gestió lingüística.
PZ-26000 Auditoria interna	-Es fan auditories anuals per tal de fer un seguiment a les normes adoptades en matèria lingüística.
MEF_07 Manual	-Recull totes les normes, criteris, instruccions, principis, estructures i recursos dedicats a la gestió lingüística.

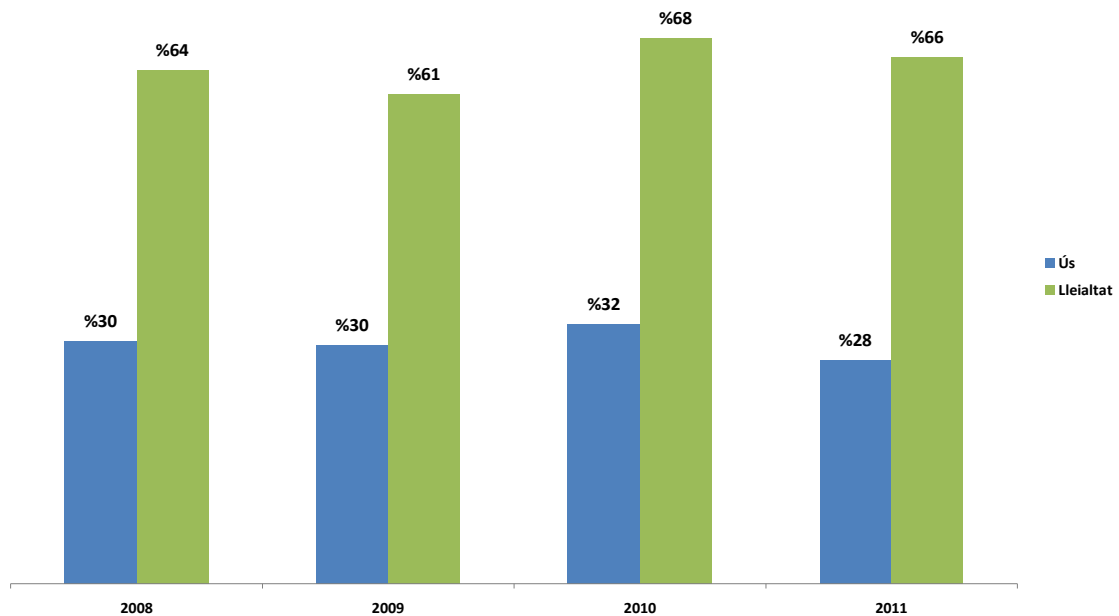
Font: Pla d'euskera de Fagor Electrodomésticos, comunicació personal

Per tal d'augmentar la motivació dels membres de l'empresa es realitzen diverses accions cada any: butlletí d'informació, grups de participació en el pla, campanyes de matriculació als cursos, activitats de promoció de l'ús (parelles lingüístiques...), promoció del multilingüisme (gimcana de les llengües), cursos de sociolingüística. Com que la participació és un



dels pilars dels plans, es dóna molta importància a la formació sociolingüística dels treballadors perquè la participació pugui ser real i efectiva. Com a resultat d'aquest esforç, s'ha arribat a establir l'ús oral informal, ja que aproximadament un terç de les converses mesurades són en basc, amb una lleialtat lingüística dels bascoparlants força elevada, tot i que encara queda un marge ampli de millora (gràfic 2)

Gràfic 2. Índex d'ús del basc en converses informals a Fagor Electrodomésticos



Font: Pla d'euskera de Fagor Electrodomésticos, comunicació personal

Com a senyal de la feina feta en l'àmbit del foment de l'ús del basc, la unitat de negoci de Cocció va ser una de les primeres empreses en obtenir el certificat

BIKAIN de plata del Govern Basc l'any 2008. Probablement durant el 2012 s'hi presentaran algunes unitats de negoci més.

La gestió lingüística relacionada amb el procés d'internacionalització

Com a conseqüència del procés d'internacionalització, a Fagor Electrodomésticos cada vegada hi ha més llengües presents, tot i que destaca l'augment de l'anglès per sobre de totes. S'ha passat d'una situació de dicotomia entre el basc i el castellà a una situació de multilingüisme. Des de la Comissió d'Euskera, es considerava que els criteris lingüístics que s'aplicaven per la situació de dues llengües a les comunicacions generals no estaven adaptades a la nova situació de multilingüisme, la qual cosa feia que hi predominés la improvisació. Davant d'aquesta situació, al pla de gestió del basc del 2009 es va incloure la tasca de preparar una proposta de criteris lingüístics per la nova situació d'internacionalització que provocava la preocupació d'una possible davallada de les possibilitats d'ús del basc. Formaven part del grup de treball alguns coordinadors d'euskera de diverses unitats de negoci, que al mateix temps són responsables d'àrees, i els tècnics d'Emun.

Com que la manca de criteris d'ús lingüístic normalment afecta negativament a la presència de la llengua basca, s'ha insistit molt en crear criteris sobre els usos lingüístics des del pla d'euskera, i aquest va ser, precisament, el camí que van prendre des del grup de treball sobre internacionalització i gestió lingüística, conscients que el procés d'internacionalització també pot arribar a ser una bona oportunitat per tal de donar més prestigi al basc i així augmentar-ne l'ús.

Per començar, van analitzar la situació i les possibles conseqüències que sobre les llengües, especialment sobre el basc, podria tenir el procés d'internacionalització (Taula 5). També van passar un qüestionari a diversos treballadors de l'empresa sobre els possibles efectes de la internacionalització de l'empresa.

Taula 5. Diagnòstic de les influències de la internacionalització sobre l'ús lingüístic realitzat pel grup de treball de Fagor Electrodomésticos

Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> -Augmentaran els recursos, perquè hi haurà punts de vista diferents. -S'haurà de definir el marc lingüístic global. -La gran presència del basc a internet. -La desaparició de les distàncies. -La necessitat i l'oportunitat d'aprendre. -La força de les grans empreses. -En general a Europa, a diferència d'Espanya, l'euskera no té cap connotació política. 	<ul style="list-style-type: none"> -Abans, la internacionalització només afectava a les vendes, ara també a la producció. -Minvaran les relacions entre els treballadors del País Basc i per tant també les oportunitats de parlar en basc. -La implantació de l'anglès està relacionada amb la necessitat, en canvi la del basc amb la voluntat i la motivació. -Les llengües grans es faran més grans i les petites, més petites. -Es buscarà la rendibilitat també en la gestió lingüística. -L'anglès predominarà en tots els àmbits.

Font: Pla d'euskera de Fagor Electrodomésticos, comunicació personal

Va quedar clar que s'havia de passar de la dicotomia basc-castellà a la gestió conjunta de la diversitat de llengües, per la nova realitat multilingüe de l'empresa. De totes maneres, després d'haver analitzat els possibles efectes lingüístics de la internacionalització a les plantes del País Basc, es va arribar a la conclusió que la majoria dels criteris lingüístics que estaven en marxa per Fagor Electrodomésticos serien encara vàlids amb algunes modificacions també per Fagor Group, que és l'estructura que agrupa totes les plantes europees.

Tot i que l'objectiu inicial del grup era fer una proposta de criteris lingüístics que tingués en compte totes les llengües, per indicació de la direcció, el grup es va dedicar a elaborar la proposta pels usos relacionats només amb l'euskera. Finalment, el maig de 2010 es van aprovar els criteris lingüístics per l'euskera per l'estructura internacional de Fagor Group (vegeu annex) i el 2011 va començar-ne l'aplicació, mitjançant la inclusió



GUIDE
 for the use of Euskera
 within the Fagor Group



d'objectius consensuats amb els membres de cada departament al pla de gestió anual, que recull tots els objectius que cada departament ha d'aconseguir en tots els àmbits cada any.

Resultats i conclusions

Tot i que encara és molt d'hora per parlar dels resultats dels criteris adoptats per l'estructura internacional, ja n'hi ha alguns com ara:

- abans, l'euskera només estava present en els manuals dels productes fabricats al País Basc, ara ja ho està també als productes fabricats a la resta de plantes, sempre que es comercialitzin també al País Basc;
- els missatges d'ampla difusió al País Basc sempre es fan també en basc, tot i que els missatges s'hagin creat a França o a Polònia;
- el butlletí de notícies creat per Fagor Group, també es publica en basc (de fet té 1018 subscriptors la versió en euskera i 373 la de castellà);
- en les aplicacions informàtiques de creació recent s'ha introduït també el basc, per exemple en l'aplicació per gestionar el currículum vitae, s'ofereix la possibilitat de fer-ho en la versió basca, de manera que totes les relacions amb els que ho facin són en basc.

Per tant, de moment, el procés d'internacionalització ha resultat positiu per la presència del basc a Fagor Electrodomésticos, ja que tot i que en alguns àmbits s'ha fet marxa enrere (per exemple, algunes reunions que abans es feien en basc ara es fan en anglès), en d'altres s'ha avançat perquè cada vegada són més els fluxos de comunicació en basc. Com que al basc li han assignat algunes funcions exclusives, de moment n'està garantida la presència a l'empresa. De totes maneres, encara queda per resoldre el tema de la gestió global de les llengües a l'empresa i queda per veure si es tindran en compte només les llengües estatals o també les llengües minoritzades dels altres territoris.

4.- Conclusiones generals

Les dues organitzacions presentades han tingut experiències prèvies d'activisme lingüístic que tot i que no van tenir èxit, probablement han ajudat a construir l'actual etapa més sòlida de gestió de la llengua.

La gestió sistemàtica i planificada de la llengua, amb una unió entre la voluntat dels treballadors i la de la direcció de l'empresa, ha fet que la presència del basc augmenti considerablement a les dues organitzacions. Ara com ara, cada vegada es fa més palesa la necessitat d'un pla de gestió de les llengües i no només un pla d'euskera, per poder fer front a la nova situació de multilingüisme. Tot i que en els dos casos analitzats s'ha assolit un grau important d'introducció del basc, encara costa molt introduir-hi llengües minoritzades d'altres territoris.

Habitualment, hom pensava que perquè el basc sobrevisqués havia de ser sense contacte amb altres llengües, ja que aquest contacte acabava per arraconar l'euskera. En aquestes dues organitzacions s'està veient que el contacte amb més llengües pot ser fins i tot beneficiós ja que dona l'oportunitat d'evitar l'ofegosa situació anterior de monolingüisme castellanoparlant. De totes maneres, el futur encara està ple d'incertesa per canvis en les organitzacions, com ara fusions i noves estructures, i per la crisi econòmica.

5.- Activitats, exercicis

1. Coneixes alguna empresa que s'assembli a Emun a Catalunya? Descriu-la. Si no, quin organisme cobreix les seves funcions. Creus que seria possible aplicar el model d'Emun a Catalunya, o qualsevol altra comunitat amb llengua pròpia?
2. Busca més informació sobre els certificats lingüístics que existeixen al País Basc per a les empreses ("*Bikain*" i "*Bai Euskarari Ziurtagiria*"). Creus que seria convenient i possible crear un certificat d'aquest tipus pel cas del català? Coneixes altres contextos lingüístics on existeixen certificats similars? Com funcionen? Creus que són una bona eina per a la gestió lingüística de les empreses?
3. Com es podria evitar que les empreses que arriben a Catalunya funcionessin només en castellà, com va ser el cas de Kutxa?
4. Comenta la intensa institucionalització de l'euskera en el cas de Fagor Electrodomésticos.
5. Quina importància pot tenir el fet de ser una cooperativa per la promoció del multilingüisme amb especial atenció al basc tenint en compte el cas de Fagor Electrodomésticos? Hauria estat possible amb una multinacional d'un altre tipus i d'un altre origen?
6. Fes una reflexió final sobre la internacionalització de les empreses i el multilingüisme a partir dels casos que s'han exposat aquí i del que has tractat en l'assignatura de gestió de la diversitat en empreses i organitzacions del primer semestre.

6.- Bibliografia

A continuació, es presenten algunes de les poques referències en català i en castellà relacionades amb el tema, tot i que no s'esmenten al text.

Aranbarri Zubizarreta, Zihara; Lizarralde, Karmele (dir.); Lujanbio, Oihana (coord.) 2007 *Elay, guía. Caso avanzado en la normalización del euskera* (edició trilingüe). Soziolinguistika Klusterra; Mondragon Unibertsitatea; Cluster Conocimiento

<http://www.soziolinguistika.org/eu/kasuak>

Aranbarri Zubizarreta, Zihara; Lizarralde, Karmele (dir.); Lujanbio, Oihana (coord.) 2007 *Eika, espacio laboral euskaldun. Caso avanzado en la normalización del euskera* (edició trilingüe). Soziolinguistika Klusterra; Mondragon Unibertsitatea; Cluster Conocimiento

<http://www.soziolinguistika.org/eu/kasuak>

Govern Basc, Viceconselleria de Política Lingüística. Pàgina web sobre l'euskera en el món laboral <http://www.euskara.euskadi.net/r59-11477/es/>

Lizarralde Urrutia, Nekane 2009. L'euskaldunització del món laboral des del punt de vista d'Emun. *Llengua i ús* 46, 45-57

http://www6.gencat.cat/llengcat/liu/46_21.pdf

Lujanbio, Oihana; Irastortza, Joxpi (dir.); Elortza, Denis (coord.) 2011 *Goizper: una gota de agua recorriendo su camino hacia el mar. Caso avanzado en la normalización del euskera* (edició trilingüe). Soziolinguistika Klusterra; Mondragon Unibertsitatea; Innobasque


<http://www.soziolinguistika.org/eu/kasuak>

7.- Annex


Text en basc i anglès de la norma sobre l'ús del basc a Fagor Group

 FAGOR Fagor Electrodomésticos, S. Coop.- Mondragón	EUSKARAREN ERABILERA FAGOR GROUPen THE USE OF BASQUE LANGUAGE IN FAGOR GROUP	Erref: Ref: DW-00001
		Bermikuspen zk: Issue: 00
Negozioa / Zerbitzua: Business Unit / Service: FAGOR GROUP		Eguna: Date: 08-06-2010
		Orrialdea: Page: 1
<p>SARRERA</p> <p>Kooperatibek sorreratik egin dute bat euskararen erabilera normalizatzearen aldeko helburuarekin. Horren adierazgarri ditugu, esaterako, Arrasateko esperientzia kooperatiboaren 8. Printzipioa, Fagorreko kooperatibetako Estatutu Sozialetako 4-Hiru artikulua, Fagor Etxetresna Elektrokoetako estatutuen 2. Xedapen Gehigarria, Fagor Group-eko Gestio Eredu berria eta gure kooperatibaren Euskara Planen helburu estrategikoa. Gure hizkuntzaren normalizazio-helburuarekiko atxikimenduaren adierazgarri diren aipamenok, hurrenez hurren, jaso ditugu sarrera honetan:</p> <p>Arrasateko esperientzia kooperatiboaren 8. Printzipioan honela dio: "...hizkuntza nazionala dugun euskararen eta, orokorrean, euskal kulturaren ezaugarrien biziberritzean parte hartuko da".</p> <p>Estatutuetan, "Euskara, gaztelaniarekin batera, hizkuntza ofiziala da kooperatiban. Erabiltzeko eta poliki-poliki ezartzeko, beharrezko neurriak hartuko dira" adierazten da.</p> <p>Indarrean dagoen Fagor Group-eko gestio ereduaren "Inguruan inplikatzeari" atalean ere honela jaso da: "...lantokietan tokian tokiko kultura eta hizkuntza sustatuko dugu, horiek txertatuz eguneroko jardueretan, bezero eta hornitzaileekiko harremanetan eta tokiko Administrazioekiko lankidetzan."</p> <p>Eta Fagor Etxetresna Elektrokoetako euskararen helburu estrategikoa da, "langileok, kooperatibaren arlo guztietan, gure lana euskaraz zein erdaraz egin ahal izateko behar ditugun baldintzak lortzea. Horretarako, hizkuntzen errespetuan eta inguruarekiko konpromisoan oinarrituta, euskararen erabilera garatuko dugu sistematikoki, barne zein kanpo harremanetan."</p> <p>XXI mendearen hasieran enpresa-jardueraren globalizazioak eragindako nazioartekotze prozesuak aldaketa esanguratsuak dakartza gure lan harremanetara eta horietan presentzia duten hizkuntzetara. Hizkuntzen kudeaketa egokia gorago aipatutako helburuekin uztartzea dugu erronka.</p> <p>1.- HELBURUA</p> <p>Fagor Electrodomésticos-ek nazioartekotze prozesua bizi du egun, eta errealitate horretan euskara erabiltzeko jarraitu beharreko pausuak deskribatzea eta irizpideak finkatu eta ezagutaraztea da prozedura honen helburua.</p>		
<p>INTRODUCTION</p> <p>Since their birth, cooperatives have promoted the normalization of the Basque language. As it is shown by the 8th principle of the Mondragon cooperative., the 4 - three article from the social statutes of Mondragon cooperatives, 2nd additional provision from the statutes of Fagor Electrodomesticos; the new management model of the Fagor Group and our strategic objective for the normalization of the Basque language in our cooperative. These quotations about our attachment to the normalization of the Basque language are mentioned in this introduction:</p> <p>8th principle of the Mondragon cooperative experience says: "...we will take active part in the revitalization of our national language, Basque, and in general, in the strengthening of the Basque culture features.</p> <p>In the statutes it appears that: "Basque together with Spanish is the official language in the cooperative. Therefore we will take the necessary measures to use and establish the Basque language".</p> <p>In the management model of the Fagor Group, in the unit "social involvement" it appears that: "...in the workplaces we will promote the autochthonous culture and language, introducing them in everyday work, as well as in the relations with customers and suppliers and we will work together with local administrations".</p> <p>And it is the strategic objective for the normalization of the Basque language in Fagor Electrodomesticos to obtain the appropriate conditions for Basque or Spanish to be used by the workers in every area of work in the cooperative.</p> <p>Because of that, and based on the respect for the languages and our commitment with the environment, we will systematically develop the use of Basque language, as much in our internal relations as in our external ones.</p> <p>At the beginning of XXI century, the internationalization process caused by the business globalization, brought significant changes to our work relationships and the languages involved in them. We have the challenge to link the appropriate language management with the aims mentioned above.</p> <p>1.- OBJECTIVE</p> <p>Nowadays Fagor Electrodomésticos is in an internationalisation process. The purpose of this procedure is to describe and fix the criteria to use Basque language in this context and to inform about them</p>		


FZ-25000 (03.01)

 Fagor Electrodomésticos, S. Coop.- Mondragón	EUSKARAREN ERABILERA FAGOR GROUPen	Erref: Ref: DW-00001
	THE USE OF BASQUE LANGUAGE IN FAGOR GROUP	Berrikuspen zk: Issue: 00
	Negozioa / Zerbitzua: Business Unit / Service: FAGOR GROUP	Eguna: Date: 08-06-2010
		Orrialdea: Page: 1
	Irizpidea	Criterion
EZAGUTZA	ZEL lanpostuei euskara egokitzeko jarraibideak <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fagor Group Taldeko egiturako lanpostuek hizkuntza eskakizuna dute ezarrita, euren lanpostua Euskal Herrian kokatuta badago. Eskakizun mailak PZ-32003an jaso dira. ➤ Ahozko eskakizuna definitzerakoan, lanpostu horrek dituen harremanak izan(go) dira kontuan kokatuta dagoen inguruneko euskararen ezagutza eta erabilera ➤ Idatzizkoa definitzerakoan, lanpostu horrek dituen idatzizko eskaerak izan(go) dira kontuan, hau da, Euskal Herrian (ere) zabalitzeko sortu beharko dituen idatzizko komunikazioak ➤ 2ko eskakizuna ezarri(ko) zaie ulertzeko eta maila apalean hitz egiteko gaitasuna izan behar dutenei, eta 3ko eskakizuna hitz egiteko eta maila apal batean idatzeko gaitasuna izan behar dutenei. ➤ Irizpide hauek giza baliabideetako ondorengo politiketan aplikatuko dira: aukeraketa eta promozioan, jardueraren ebaluazioan eta formazioan 	Instructions to adjust Basque language to indirect jobs <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>The Fagor Group jobs have linguistic profiles, if the job is in the Basque Country. Linguistic profiles are written in PZ-32003.</i> ➤ <i>Oral profiles are based on the relationship the job requires, according to the knowledge and the use of Basque in the environment.</i> ➤ <i>Written profiles are based on the written requirements; that is, if the job requires messages to be sent within the Basque Country.</i> ➤ <i>Profile 2, is for workers who have to understand and speak on a basic level, and profile 3 for workers who have to speak and write, on a basic level.</i> ➤ <i>These criteria have to be applied in the following cases: selection and promotion of the personnel, as well as the training and work evaluation processes.</i>
	Euskara eskolen funtzionamendurako irizpideak Euskara eskoletan parte hartzeko finkatutako irizpideak aplikatuko zaizkie euren lan jarduna Euskal Herrian egiten duten Fagor Brandt eta Fagor Mastercookeko langileei ere, beti ere Euskal Herrian kokatuta baldin badaude.	Criteria to attend Basque classes <i>Criteria to go in for Basque classes will also be applied for workers of Fagor Brandt and Mastercool who are working in the factories of the Basque Country.</i>
ERABILERA	Karrera-bukaerako eta bekadunen proiektuen hizkuntza-kudeaketarako jarraibideak Euskal Herriko unibertsitateekin lan egingo dugun kasuetan DZ-00004 irizpidea aplikatuko da, hau da, proiektugile euskalduna eskatuko da eta honi proiektua euskaraz egiteko aukeraren berri emango zaio	Language management instructions for scholarship holders and university course final projects. <i>When we work with universities of the Basque Country, we will have to apply DZ-00004 criterion. So, we will ask for a Basque scholarship holder who will be told that he/she has an opportunity to do the project in Basque.</i>
	Errotulazioa Euskal Herriko plantetako errotuluetan euskara erabiliko da, PZ-00002an ezarritako irizpideak jarraituz (euskara gainean eta letra lodiz).	Lettering <i>The lettering of the Basque Country factories, have to be in Baque, according to the instructions of PZ-00002 (Basque in the first place and in bold type)</i>

FZ-25000 (03.01)

 FAGOR Fagor Electrodomésticos, S. Coop.- Mondragón	EUSKARAREN ERABILERA FAGOR GROUPen	Eref: Ref: DW-00001
	THE USE OF BASQUE LANGUAGE IN FAGOR GROUP	Berrikuspen zk: Issue: 00
Negozioa / Zerbitzua: Business Unit / Service:	FAGOR GROUP	Eguna: Date: 08-06-2010
		Orrialdea: Page: 1
ERABILERA	Irizpidea	Criterion
	Irudi korporatiboa Fagor Group-en irudia sortzerakoan, euskararen presentzia ziurtatuko da Euskal Herriko erabileretarako, euskarri ezberdinak aztertuta (logoa, errotulu nagusia, eslogana...)	The corporate image <i>The image of the Fagor Group in the factories of the Basque Country has to be in Basque. Different supports (logo, main sign, slogan...) will be taken into account.</i>
	Espezifikazio koadernoaren egiteko gida Euskal Herriko plantetan erabiltzeko ondasun bat erosterakoan DZ-03000 aplikatuko da eta euskaraz ere eskatuko da. Irizpide bera erabiliko da ondasun bat Euskal Herrira lekuz aldatzerakoan: errotuluak, botoiak eta aplikazio informatiboak euskaraz ziurtatuko dira.	Guidebook for making a Book of specifications <i>When a property is bought to be used in the factories of the Basque Country, DZ-03000 should be applied and all the signs and displays will be asked to be in Basque.</i> <i>The same criterion will be used if a property is moved to the Basque Country: signs, buttons and computerist systems should be in basque as well.</i>
	Dokumentazioa Euskal Herriko departamentuetan zein plantetan zabalduko diren mezuetan, formatuetan eta aurkezpenetan euskara erabiliko dugu, PZ-00003an ezarritako irizpideak jarraituz (euskara gainean eta letra lodiz). Horretarako, hainbat baliabide jarri ditugu eskura.	Documentation <i>The Basque Language will be used in messages, formats and presentations in the Basque Country factories, according to the instructions of PZ-00003 (Basque in the first place and in bold type).</i> <i>We have some resources to help keep the previous criterion.</i>
	Formazioa antolatzeko jarraibideak: Formazio berbera talde batean baino gehiagotan eman behar denean, HI-32000Z aplikatuko da, hau da, euskal hiztun ez osatutako taldeak sortzeko ahalegin berezia egingo da eta ahozko azalpenak euskaraz izango dira. Idatzizkoari dagokionez, eskura ematen den materiala euskaldunari euskaraz (ere) ziurtatuko zaio. Aplikazio informatiko bidez emango diren saioetan euskararen erabilera ziurtatuko da.	Instructions to organise the training: <i>If the same training has to be carried out in different groups, we have to apply HI-32000Z. We will try to create groups with Basque speaking people, and the oral explanations will be in Basque.</i> <i>Regarding the written documentation, the handed material given to a Basque speaking person will be in Basque.</i> <i>Training by computer has to be offered in Basque.</i>
Aplikazio informatikoak Euskal Herriko plantetan (ere) erabiliko den aplikazio informatiko bat sortu edo erosi behar denean, PZ-00004 aplikatuko da eta euskaraz ere egongo dira aplikazio horren interfazea, edukiak eta formatuak, prozeduran jasota dauden irizpideen arabera	Computer applicatios <i>Computer applications bought or made to be used (as well) in the Basque Country factories, PZ-00004 has to be applied, so that the interface, the content and the format of that application will be in Basque according to the instructions of the procedure.</i>	

FZ-25000 (03.01)

 Fagor Electrodomésticos, S. Coop.- Mondragón	EUSKARAREN ERABILERA FAGOR GROUPen THE USE OF BASQUE LANGUAGE IN FAGOR GROUP	Erref: Ref: DW-00001												
		Bermikuspen zk: Issue: 00												
Negozioa / Zerbitzua: Business Unit / Service: FAGOR GROUP	Eguna: Date: 08-06-2010	Orrialdea: Page: 1												
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Irizpidea</th> <th>Criterion</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td> Bezeroekiko harremanak Bezeroari produktua eta zerbitzua tokian tokiko hizkuntzan ziurtatuko zaio. Horretarako, Euskal Herrian DZ-50000 aplikatuko da. Irizpide hauek Euskal Herrian merkaturatuko eta eskainiko diren produktu eta zerbitzuari aplikatuko zaizkio, edozein plantatan ekoizten direla ere. </td> <td> Customer Relationship <i>Service to customers will be ensured in the local language which will be carried out in the Basque Country, under the application of DZ-50000. Those criteria will be applied to products and services commercialized or offered in Basque market. No matter the origin of the product or the service.</i> </td> </tr> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">INSTITUZIONALIZAZIOA</td> <td> Barne Komunikazioa Fagor Groupeko organo eta langileekiko euskara planaren komunikazioa ziurtatu eta eraginkor egiteko, Talderako zehaztuta dauden kanalak erabiliko dira, ondoren zehazten den moduan: 1. Laguntzaile bilerak: nazioartekotzerako PZ honetan jasotako irizpideen jarraipena egingo da. Urteko euskararen gestio planean adostutako helburuen arabera zehaztuko dira arduraduna, adierazleak eta jarraipenaren maiztasuna 2. Fagor Groupeko gestio eredua: urtean behin hizkuntzen kudeaketaren inguruko informazioa emango da eta horren barruan euskararen gestio planaren ingurukoa, enpresa bikaina > inguruan inplikatzeari atalean 3. Produktzioko buletina: 2. kanalaren bitartez zabalduko den berria ziurtatuko da buletinean 4. Harrera plana: Fagor Groupeko harrera planean nazioartekotzerako PZ honen berri emango da. Laguntzarako triptikoa prestatu eta zabalduko da 5. Gogobetetze inkesta: Euskal Herrian erantzun den galdetegian, euskara planaren inguruko gogobetetzeaz galdetuko da </td> <td> Internal Communication <i>To ensure the communication of the Basque Language Normalization plans in the Fagor Group organization and workers and make it effective, channels determined by the Group will be used:</i> 1.- Collaborator Meetings: the criteria of this PZ will be monitored. The person in charge, the indicator and the frequency of the checking will be determined according to the goals of the Basque normalization plan of the year. 2.- The management model of Fagor Group: The language management and Basque normalization plan assessment will be communicated once a year in terms of excellent company > social engagement 3.- Production bulletin: The information given in channel 2 will be included in the bulletin. 4.- Welcoming: This PZ will be communicated in the reception plan of the Fagor Group. A help three page leaflet will be produced and spread. 5.- Satisfaction survey: Personnel will be asked about their satisfaction of the Basque normalization plan, in the questionnaire used in the Basque country. </td> </tr> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MOTIBAZIOA</td> <td> Motibazio ekintzak Urtean zehar antolatuko diren motibazio ekintzetan, kasuz kasu aztertuko da motibazio ekintza horren zabalduak, besteak beste, ekintzaren helburuaren arabera </td> <td> Motivation activities <i>The spreading of each motivation activity organized during the year, will be analysed according to the aim of the activity.</i> </td> </tr> </tbody> </table>				Irizpidea	Criterion		Bezeroekiko harremanak Bezeroari produktua eta zerbitzua tokian tokiko hizkuntzan ziurtatuko zaio. Horretarako, Euskal Herrian DZ-50000 aplikatuko da. Irizpide hauek Euskal Herrian merkaturatuko eta eskainiko diren produktu eta zerbitzuari aplikatuko zaizkio, edozein plantatan ekoizten direla ere.	Customer Relationship <i>Service to customers will be ensured in the local language which will be carried out in the Basque Country, under the application of DZ-50000. Those criteria will be applied to products and services commercialized or offered in Basque market. No matter the origin of the product or the service.</i>	INSTITUZIONALIZAZIOA	Barne Komunikazioa Fagor Groupeko organo eta langileekiko euskara planaren komunikazioa ziurtatu eta eraginkor egiteko, Talderako zehaztuta dauden kanalak erabiliko dira, ondoren zehazten den moduan: 1. Laguntzaile bilerak: nazioartekotzerako PZ honetan jasotako irizpideen jarraipena egingo da. Urteko euskararen gestio planean adostutako helburuen arabera zehaztuko dira arduraduna, adierazleak eta jarraipenaren maiztasuna 2. Fagor Groupeko gestio eredua: urtean behin hizkuntzen kudeaketaren inguruko informazioa emango da eta horren barruan euskararen gestio planaren ingurukoa, enpresa bikaina > inguruan inplikatzeari atalean 3. Produktzioko buletina: 2. kanalaren bitartez zabalduko den berria ziurtatuko da buletinean 4. Harrera plana: Fagor Groupeko harrera planean nazioartekotzerako PZ honen berri emango da. Laguntzarako triptikoa prestatu eta zabalduko da 5. Gogobetetze inkesta: Euskal Herrian erantzun den galdetegian, euskara planaren inguruko gogobetetzeaz galdetuko da	Internal Communication <i>To ensure the communication of the Basque Language Normalization plans in the Fagor Group organization and workers and make it effective, channels determined by the Group will be used:</i> 1.- Collaborator Meetings: the criteria of this PZ will be monitored. The person in charge, the indicator and the frequency of the checking will be determined according to the goals of the Basque normalization plan of the year. 2.- The management model of Fagor Group: The language management and Basque normalization plan assessment will be communicated once a year in terms of excellent company > social engagement 3.- Production bulletin: The information given in channel 2 will be included in the bulletin. 4.- Welcoming: This PZ will be communicated in the reception plan of the Fagor Group. A help three page leaflet will be produced and spread. 5.- Satisfaction survey: Personnel will be asked about their satisfaction of the Basque normalization plan, in the questionnaire used in the Basque country.	MOTIBAZIOA	Motibazio ekintzak Urtean zehar antolatuko diren motibazio ekintzetan, kasuz kasu aztertuko da motibazio ekintza horren zabalduak, besteak beste, ekintzaren helburuaren arabera	Motivation activities <i>The spreading of each motivation activity organized during the year, will be analysed according to the aim of the activity.</i>
	Irizpidea	Criterion												
	Bezeroekiko harremanak Bezeroari produktua eta zerbitzua tokian tokiko hizkuntzan ziurtatuko zaio. Horretarako, Euskal Herrian DZ-50000 aplikatuko da. Irizpide hauek Euskal Herrian merkaturatuko eta eskainiko diren produktu eta zerbitzuari aplikatuko zaizkio, edozein plantatan ekoizten direla ere.	Customer Relationship <i>Service to customers will be ensured in the local language which will be carried out in the Basque Country, under the application of DZ-50000. Those criteria will be applied to products and services commercialized or offered in Basque market. No matter the origin of the product or the service.</i>												
INSTITUZIONALIZAZIOA	Barne Komunikazioa Fagor Groupeko organo eta langileekiko euskara planaren komunikazioa ziurtatu eta eraginkor egiteko, Talderako zehaztuta dauden kanalak erabiliko dira, ondoren zehazten den moduan: 1. Laguntzaile bilerak: nazioartekotzerako PZ honetan jasotako irizpideen jarraipena egingo da. Urteko euskararen gestio planean adostutako helburuen arabera zehaztuko dira arduraduna, adierazleak eta jarraipenaren maiztasuna 2. Fagor Groupeko gestio eredua: urtean behin hizkuntzen kudeaketaren inguruko informazioa emango da eta horren barruan euskararen gestio planaren ingurukoa, enpresa bikaina > inguruan inplikatzeari atalean 3. Produktzioko buletina: 2. kanalaren bitartez zabalduko den berria ziurtatuko da buletinean 4. Harrera plana: Fagor Groupeko harrera planean nazioartekotzerako PZ honen berri emango da. Laguntzarako triptikoa prestatu eta zabalduko da 5. Gogobetetze inkesta: Euskal Herrian erantzun den galdetegian, euskara planaren inguruko gogobetetzeaz galdetuko da	Internal Communication <i>To ensure the communication of the Basque Language Normalization plans in the Fagor Group organization and workers and make it effective, channels determined by the Group will be used:</i> 1.- Collaborator Meetings: the criteria of this PZ will be monitored. The person in charge, the indicator and the frequency of the checking will be determined according to the goals of the Basque normalization plan of the year. 2.- The management model of Fagor Group: The language management and Basque normalization plan assessment will be communicated once a year in terms of excellent company > social engagement 3.- Production bulletin: The information given in channel 2 will be included in the bulletin. 4.- Welcoming: This PZ will be communicated in the reception plan of the Fagor Group. A help three page leaflet will be produced and spread. 5.- Satisfaction survey: Personnel will be asked about their satisfaction of the Basque normalization plan, in the questionnaire used in the Basque country.												
MOTIBAZIOA	Motibazio ekintzak Urtean zehar antolatuko diren motibazio ekintzetan, kasuz kasu aztertuko da motibazio ekintza horren zabalduak, besteak beste, ekintzaren helburuaren arabera	Motivation activities <i>The spreading of each motivation activity organized during the year, will be analysed according to the aim of the activity.</i>												

FZ-25000 (03.01)

