



Euskararen Normalizazio **Kasu Aurreratuak**<

>SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA

Enpresen
nazioartekotzea,
hizkuntza politika
eta euskara

FAGOR
ETXETRESNA
ELEKTRIKOAK





Soziolinguistika Klusterrak, 2007. urtean hasita, **Euskararen Normalizazio Kasu Aurreratuak** argitaratzen ditu. 2013ko aztergaia “Nazioartekotzea, hizkuntza politika eta euskara” izango zela erabaki zen. Gai horren lanketarako aukeratu ziren esperientziak **Tecnalia** eta **Fagor Etxetresnak** izan ziren. 2013ko ekainerako idatzita zeuden bai Tecnaliako kasua eta baita, Fagor Etxetresnetako kasua ere.

Geroztik hartzekodunen konkurtso egoeran sartu den arren Fagor Etxetresnak, Soziolinguistika Klusterrak eta Fagorreko ordezkariak Fagor Etxetresnaren kasua argitaratzea adostu dute.

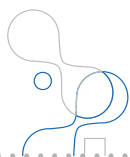
El Cluster de Sociolingüística viene publicando desde el año 2007 distintos estudios dentro del proyecto **Casos Avanzados de Normalización del Euskera**. El tema de análisis del 2013 fue “Internacionalización, política lingüística y euskera”. Dos fueron las experiencias analizadas: **Tecnalia** y **Electrodomésticos Fagor**. Los documentos relativos a ambos casos ya estaban redactados para junio de 2013.

A pesar de haber entrado en concurso de acreedores, Fagor Electrodomésticos, el Cluster de Sociolingüística y representantes de Fagor han acordado publicar el caso de Fagor Electrodomésticos.

Since 2007 the Sociolinguistics Cluster has published various papers as part of the project **Advanced Cases in the Normalisation of Basque**. The subject dealt with in 2013 was “Internationalisation, Language Policy and Basque.” Two experiments were assessed: **Tecnalia** and **Electrodomésticos Fagor**. The documents in relation to both cases had been completed by 2013.

Despite having gone into receivership, Fagor Electrodomésticos, the Sociolinguistics Cluster and Fagor representatives have agreed to publish the case of Fagor Electrodomésticos.

© Soziolinguistika Klusterra



Eskerrak: Fagor Etxetresnak eta Emun Koop. E.ri kasu hau egiteko izandako lankidetzagatik.

Testuak eta irudiak: Fagor Etxetresnak.

Zuzendaria: Joxpi Irastortza (HUHEZI Fakultatea, Mondragon Unibertsitatea).

Koordinatzailea: Soziolinguistika Klusterra.

Idazlea: Jon Eskisabel.

Aholkularia: Idoia Bidaurreazaga (Innobasque).

Itzulpenak: Hitzurun Hizkuntz Zerbitzuak.

Diseinua: Zirrimarra estudio grafikoa / Andoain.



SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA<

Euskararen Normalizazio **Kasu Aurreratuak**<

FAGOR
ETXETRESNA
ELEKTRIKOAK

Enpresen
nazioartekotzea,
hizkuntza politika
eta euskara



Laguntzaileak:



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO



“**A**rgi dago krisi ekonomikoaren erauntsiak nora eramango gaituen, deslokalizazioan modu basatian murgiltzera. Nahita nahiez sartu beharko dugu hor, eta joko-zelai horretan nortasun sendo bat edukitzeak lagunduko digu asko; identitate horren sendotasunaren ardatzetako bat euskara planak dira”, dio Txema Abarrategi FEEko euskara koordinatzaile orokorrak. Iritzi berekoa da Jabier Retegi Kontseilu Errektoreko lehendakaria: “euskara planak sustatzeak sustraiak ematen dizkigu”.

Enpresaren nazioartekotze prozesuan euskararen presentzia bermatzeko urrats handiak eman ditu FEEk azken urteotan, eta aldi berean lortu du nazioartekotzeak Euskal Herriko lantegietako eguneroko erabileran kalterik ez izatea. Bide horretan sakontzearen alde egin du Abarrategik, alegia, hizkuntzarekiko konpromiso pertsonal zein enpresakotik abiaturik euskarak nazioarteko testuinguruan eskaintzen dituen aukerak (nortasuna, egiazkotasuna, gertutasuna...) baliatzearen alde. “Euskaldun izateak ematen digu munduaren aurrean aurkezteko sendotasun bat: txikitasunaren edertasuna edo txikitasunaren handitasuna”.





AURKEZPENA //////////////////////////////////////

Fagor Etxetresna Elektrokoak (FEE) 1956an sortu zuten Luis Usatorrek, Jesus Larrañagak, Alfonso Gorroñogoitiak, Jose Maria Ormaetxeak eta Javier Ortubaik, Gasteizen, baina 1959an enpresa kooperatiba bihurtu eta Arrasatera eraman zuten. Gaur egun ezagutzen dugun Mondragon taldearen hazia izan zen, handik urte gutxi batzuetara sortuko baitziren Euskadiko Kutxa, Eskola Politeknikoa eta MCC bera.

Etzerako tresna elektrokoak fabrikatzen ditu FEEK, eta hainbat negozio ditu: Hotza, Egosketa, Estanpazio Zentroa, Garbigailuak, Ontzi Garbigailuak, Etxetresna Txikiak, Konforta... Fagor da bere markarik ezagunena, baina Aspes eta Edesa markak ere bereak dira. Gaur egun sei planta ditu Euskal Herrian: Eskoriatzan (etxetresna txikiak egiten ditu bertan), Arrasateko San Andres eta Garagartza auzoetan (hozkailuak egiten dituzte lehenengoan, eta labeak eta garbigailuak, bigarrenean), Basaurin (konfortaren alorrekoa), Bergaran (gas berogailuak) eta Gasteizen (biltegia).

1995. urtean, nazioarteko hedapenari ekin zion Fagorrek, Mohamedia hirian (Maroko) Extra-Electromenagers S.A. enpresa sortu zuenean. Ondoren, 1999an, Poloniako Mastercook enpresa erosi zuen, eta gaur egun planta bat du Wroclaw hirian. 2005ean beste urrats bat eman zuen, urrats handia: Frantziako Brandt enpresako akziodun nagusi bilakatu zen, eta ondorioz, Europako etxetresnen alorreko enpresa garrantzitsuenetakoa baita ere. Frantzian bost planta ditu FEEK: Lyon, La Roche sur Yon, Aizenay, Orleans eta Vendôme hirietan. Horrez gain, egoitza bat du Rueil-Malmaison hirian. Guztira, 2.600 langile ditu FEEK, horietatik 1.800 inguru Euskal Herriko lantegietan.

**Euskararen normalizazioaren
gaia 80ko hamarkadaren
amaieratik dago Fagorren
mahai gainean**

EUSKARA PLANAK //////////////////////////////////

Gaur egun Fagor Etxetresna Elektrokoetan indarrean dagoen euskara planaren hastapenak 1998. urtera garamatzate. Horrela diote Fagorreko zortzi kooperatibetako Estatutu Sozialetako 4.3 artikulua eta FEEkoen 2. Xedapen Gehigarriak: “Euskara, gaztelaniarekin batera, hizkuntza ofiziala da kooperatiban. Erabiltzeko eta poliki-poliki ezartzeko, beharrezko neurriak hartuko dira”. Helburu horretara iristeko, eta lankideen gehiengo zabalak adierazitako babesean eta inplikazioan oinarrituta, euskara planak jarri ziren martxan 1998an.

Haatik, euskararen normalizazioaren gaia askoz lehenagotik zegoen Fagorren mahai gainean, 80ko hamarkadatik gutxienez. Artean plan egituraturik ez zegoen arren, euskarerikiko “kezka eta gosea” zegoen, eta langileak euskalduntzeko oso ekimen indartsua jarri zuten martxan garai hartan: gau eskolak antolatzen zituzten, aldizkari bat egiten zuten... Baina ondoren etorri zen krisiak ezerezean utzi zuen egindako ahalegin guztia. “Berriz zerotik abiatu behar izan ginen”, azaldu du Txema Abarrategi FEEko euskara koordinatzaile orokorrak. Abarrategi 1996an sartu zen Fagorren, eta 2000. urtean hasi zen bi urte lehenago, 1998an, Emunekin abian jarritako euskara planen koordinazio lanetan.

Nondik hasi, horra hor bere lehen buruhaustea. “Etxe handia gara, egituraz konplexua, hainbat lantegi eta hainbat negozio dituen...”. FEE enpresa nagusiaren barruko enpresa txikiak dira negozioak: bakoitzak bere gerentea zuen, bere negozio batzordea, bere ingeniari-tza saila, bere fabrikazio saila... Garai batean 10 negozio zituen FEEk: Zerbitzu Zentralak, Hotza, Egosceta, Estanpazio Zentroa, Garbigailuak, Ontzi-Garbigailuak, Etxetresna Txikiak, Konforta, Altxariak eta Logistika. Gaur egun horietako batzuk desagertu dira (Altxariak eta Logistika), eta beste batzuk batu egin dira (Egosceta eta Estanpazio Zentroa, Garbigailuak eta Ontzi-Garbigailuak).

Bidea urratsez urrats egitea erabaki zuten, eta euskara planak negozio guztietan batera aplikatu beharrean banan-banan egitea lehenetsi zuten. “Hotza-ren negozioan bakarrik 1.100 langile zeuden, gure herriko herritarrek beste!”, dio aramaioarrak. “Haietatik, 400 inguruk ez



Fagor Group mailako newsletterra.

zekiten euskaraz, kalkulu optimista bat eginda”, gaineratu du. Egosceta izan zen euskara plana indarrean jarri zen lehen negozioa, eta ondoren beste guztietara hedatu zen. “Nire lehen lanaren zati handi bat izan zen planak abiatzea eta negozio bakoitzean euskara batzorde bana sortzea eta egituratzea. Batzorde bakoitzean 7-8 lagun zuzendela kontuan hartuta, euskara planen bermerako egitura bat sortu genuen”.

Euskara batzorde bakoitzak urtero bere gestio plana egiten du, Kontseilu Errektoreak lau urtez behin onartzen duen Plan Estrategikoan zehaztutako ardatz eta helburu nagusietatik abiatuta. Izan ere, Plan Estrategikoan atal propioa du euskarak, arlo komertzialak, industrialak, merkatu berrienak edota berrikuntzarenak berea duten moduan. Enpresaren kudeaketa orokorrean integratuta dago euskararekiko politika, eta Kontseilu Errektoreak “goi mailako kudeaketaren eta euskara planen arteko lotura” egiten du, Jabier Retegi FEEko Kontseilu Errektoreko lehendakariak azaldu duenez. Plan Estrategikoak jarritako helburuetara iristeko, negozio bakoitzak bere ezaugarri eta irizpideetara egokitzen du euskara plana. Esaterako, Zerbitzu Zentraletako kasuistika eta lantegietakoa oso ezberdinak direla azaldu du Lide Agirrezabal Zerbitzu Zentraletako euskara arduradunak. “Zerbitzu Zentraletan bulegoak daude, ez dago makineriarik. Beraz, euskara plana praktikara eramateko modua ezberdina izango da batean eta bestean. Baina lehenengo lerroa berdina da negozio guztietarako”.

Urteotan hainbat aitortza jaso dituzte Fagor Etxetresnak-eko negozioek, egindako lan onaren seinale



EUSKARA, LANEKO TRESNA

Negozio bakoitzak urtero berritzen duen gestio planak zehazten ditu urte horretako asmoak, helburuak eta arduradunak. Bidea ibiliz ikasi dute helburuak non eta nola kokatzen. “Lehen txostenetan ematen zuen hiru urtetan lortuko genuela Fagorren inork erdararik ez egitea, bazuten halako xalotasun puntu bat txosten haiek”, aitortu du Abarrategik. “Ez gara inolaz ere iritsi horretara, baina atzera begiratzen badugu, lortu dugu euskara gure lan hizkuntzetako bat izatea”. Laneko tresna bihurtu da.

Gaur egun, langileen %48k ongi daki euskaraz, eta %19k erdizka. Erabilera datuek gora egin zuten 2012. urtean ere negozio guztietan, eta batzuetan %30era heldu zen. Urte horretan euskararen erabilera neurtu zuten 291 bileratan: horietatik 26 bilerak euskara hutsez egin ziren, eta 58 bileratan erdia baino gehiago erabili zen euskara. Aurtengo (2013ko) Batzar Orokorrean, euskararen erabilera %29koa izan zen (2012koan berriz, %51 izan zen). Hala ere, 2009-2012 epean gora egin zuten adierazle guztiak: kudeaketa, motibazioa, ezagutza, eskaintza eta erabilera.

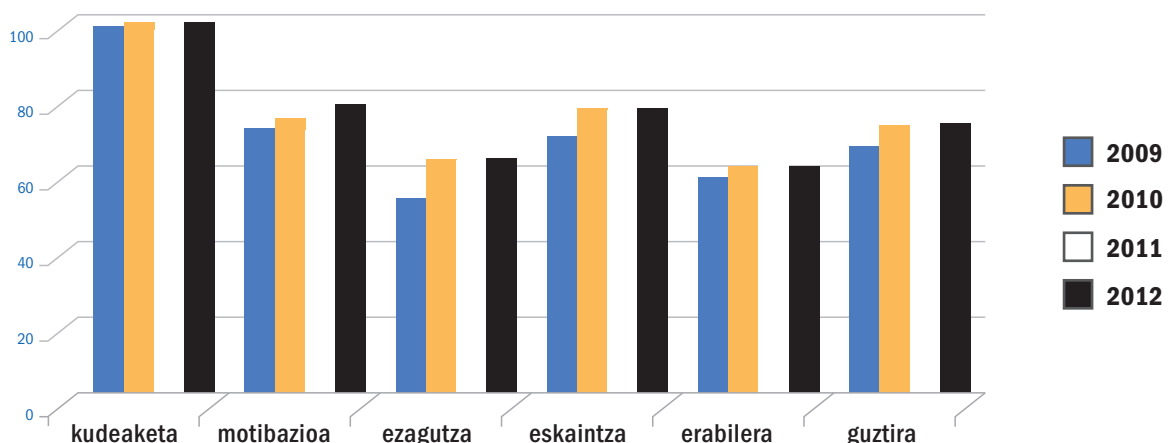
Erabilerari dagokionez, Kale Erabileraren Neurketak inguruko herrietan (Arrasaten, Eskoriatzan, Aretxabaletan, Bergaran, Aramaion eta Oñatin) ematen dituen datuak hobetzea lortu dutela nabarmendu du Abarrategik: “Lan baten fruitua da”. Urteotan hainbat aitortza jaso dituzte Fagor Etxetresnak-eko negozioek, egindako lan onaren seinale: Bikain Zilarrezko Ziurtagiria bi alditan (Egosketak 2008an, eta Zerbitzu Zentralek 2012an) eta Bikain Urrezko Ziurtagiria behin (Hotzak, 2012an).

Abarrategi ahoan bilorik gabe mintzo da: “2000. urtean zegoen korapiloa askatu gabe dago oraindik: zelan egin bilera batean, euskaraz ez dakien baten aurrean? Blokeo hori ez dugu erabat gainditu, eta gehienetan erdarara makurtzen gara. Gure beldur, konplexu eta zera guziak egoera horretan agertzen dira”. Bere iritziz, “elebitasunak bide bat egin du, baliagarria izan da, baina aje batzuk erakusten ditu: esaterako, sortu erdaraz sortzen dela, eta ondoren itzultzen dela euskarara”.

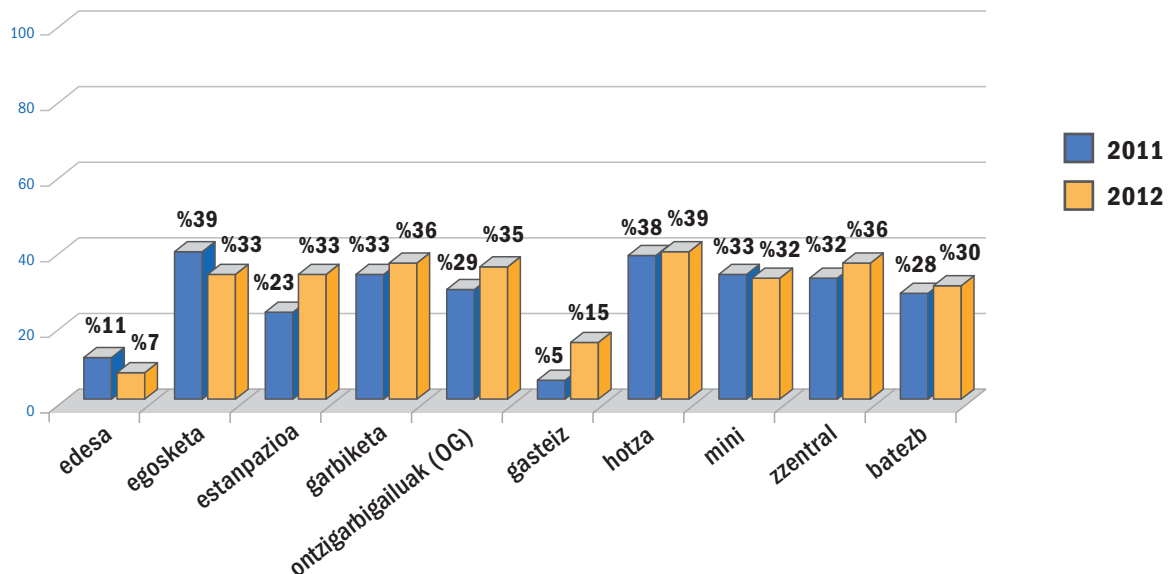
Dinamika hori apurtze aldera, euskara hutsezko kanalak indartzeari eman diote lehentasuna 2013ko gestio pla-

FEE - 2009-2012 adierazleak zenbakitan

Euskararen egoera orokorra mantendu egin da; presentzia, neurri eta emaitzei dagokienez berriz, gora egin dugu adierazle guztietan (kudeaketa, motibazioa, ezagutza, eskaintza eta erabilera).



Ahozko erabilera informala Ahozko neurketen emaitzak



nean. Euskara hutsezko hitzaldi informatiboak antolatzen hasi ziren duela bizpahiru urte, eta gaur egun langile guztiek dute ziurtatuta horietan parte hartzeko aukera. Aurten Basauriko plantara zabaldu dute esperientzia hori. Batek pentsa lezake gainerako hitzaldi guztiak gaztelania hutsez egiten dituztela, baina ez da horrela, elebitan dira, euskaraz eta gaztelaniaz, azken horrek tarte handiagoa hartzen badu ere (%30-70). “Nahi dugu gure kolektibo osoak euskararekin harremana izatea”, arrazoitu du erabakia Abarrategik. Hori ez da beti ondo ulertua izaten, baina Abarrategik ez du zalantzarik: “hizkuntza ez dakienak ordainsari txiki bat ordaindu behar du noizbait”.

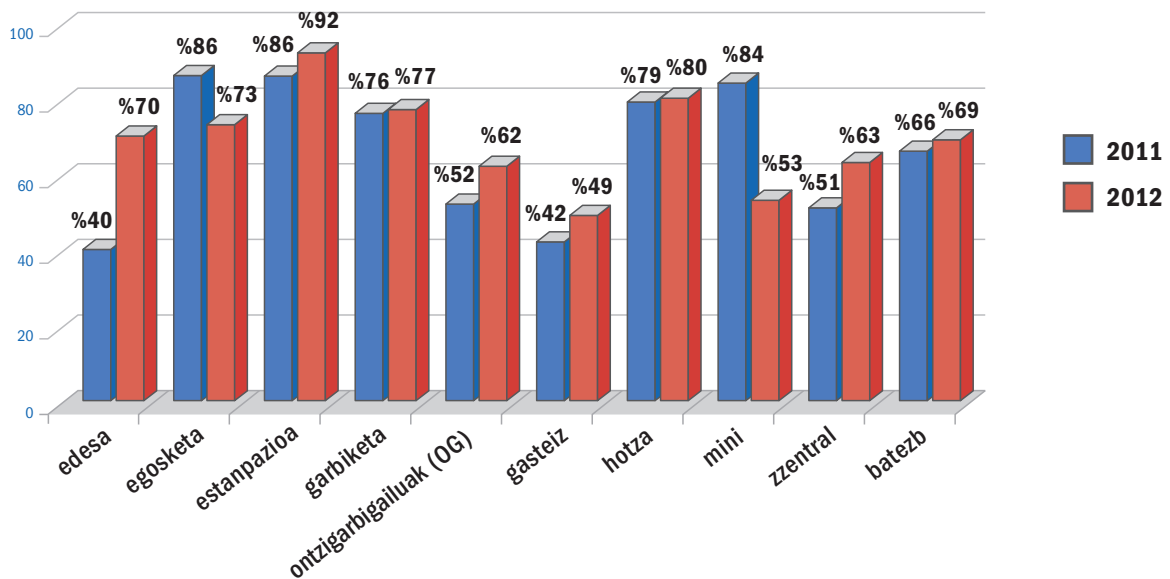
Iritzi berekoa da Jabier Retegi. “Euskaraz ez dakienak zerbait galtzen ari dela sentitu behar du, bestela ez du hizkuntza ikasteko ahaleginik egingo”. Sei urte daramatza Retegik Fagorren: lehenengo laurak zuzendari industrial karguan egin zituen, zeregin horretan jarraitu zuen Kontseilu Errektoreko presidenteorde izendatu zutenean, 2009an, eta 2011ko maiatzaz geroztik Kontseilu Errek-

toreko presidentea da. Fagorren hasi aurretik, Mondragon Unibertsitateko Ingeniaritza Eskolako dekanoa izan zen, eta Fagorreko arduradunek euskararekiko zuten kezka leku zuzena izan zen. “Harreman handia genuen Fagorrekin, eta beti galdetzen ziguten zer lan egiten ari ginen unibertsitatean euskararen arloan, zer aukera zuten ikasleek klaseak euskaraz jasotzeko.... Eta maiz etortzen ginen enpresara gure ahaleginaren berri ematera. Sumatzen nuen hemen bazegoela kezka eta borondate bat euskara sustatzeko, ez bakarrik barruko jarduera euskaratzeko, baita kanpora begirako harremanetan ere: hornitzaileekin, unibertsitatearekin eta beste eragileekin”.

Negoio bakoitzeko euskara batzordeetako koordinatzaileak aldiro biltzen dira, “lan zehatzak egiteko”, Euskara Batzorde Orokorrean, baina erabaki “funtsezkoak” hartzen dituen Euskararen Batzorde Eragilea da. Hura osatzen dutenak honako hauek dira: euskara batzordeetako ordezkaria, Kontseilu Errektoreko ordezkaria, Emuneko euskara teknikarien ordezkaria, giza baliabideetako ordezkaria, Kontseilu Sozialeko ordezkaria eta euskara planen koordinatzaile orokorra. “Erabakiak hartzeko prozesua azkartze edo arintze aldera sortu genuen Euskararen Batzorde Eragilea. Lehen ez genekien euskara batzordeetan egiten ziren proposamenak nora bideratu. Batzorde Eragilearen baiezkoa jaso ondoren errazagoa da erabakiak edo proposamenak aplikatzea. Egitura hori sortzea, dinamizatzea eta bizia ematea izan da nire lana-

Euskara batzordeak, Kontseilu Errektorea, Emun, Kontseilu Soziala, giza baliabideetako ordezkaria eta euskara planen koordinatzailea daude Euskararen Batzorde Eragilean

Euskaldunen arteko elkarriketetatik euskaraz izandakoen portzentajea



ren parte handi bat”, adierazi du Abarrategik. Hiru hilero biltzen da Euskararen Batzorde Eragilea.

Lide Agirrezabal da euskara batzordeetako ordezkaria Euskararen Batzorde Eragilean. Zerbitzu Zentraletako euskara planean parte hartu du hasiera-hasieratik, 2001. urtetik, Kalitate sail zentralako ordezkari eta Zerbitzu Zentraletako euskara koordinatzaile gisa. 300 langile aritzen dira Zerbitzu Zentraletako arlo ezberdinetan (Informatika, Prebentzioa, Marketina, Erosketa, Zerbitzu Komertzialak, Fakturazioa, Asistentzia Teknikoa...). “Hasiera-hasieran, irudiari eman genion garrantzia. Errotulazioa, inprimakiak, karpetak... gaztelania hutsez zeuden, eta elebitan jartzen hasi ginen. Gero erabilerara eta instituzionalizazioa pasa ginen. Prozedura batzuk zehaztu genituen: euskara irizpideak inprimakietarako, emailerako, zabalkunde handiko dokumentuetarako...”. Halaber, euskara batzordearen helburuak, funtzioak, ordu kopuruak... zehaztu zituzten eta idatziz forma eman zieten.

Zerbitzu Zentraletako langileen %70 dira euskaraz hitz egiteko edo hizkuntza ulertzeko gai, baina Agirrezabalak ezin du zehaztu kopuru horrek gora egin duen azken urteotan. “Azken urteetan ez da kontratazio berririk izan, baina aurretik sartutako jende asko euskalduna da. Kontua da jubilatu direnetako asko ere badirela euskaldunak”. Baieztatu ahal du ordea, langileen jarrera euskara planarekiko ona izan dela beti. “Gogobetetze inkestak egiten

ditugu, eta euskararekiko emaitzak onak izaten dira”. Hamarkada honetan negozio guztietako langileek izan duten jarrera goraipatu du Abarrategik. “Jendearen grinak, afektuak eta lanak eman dio bizitasuna planari, bestela plan instituzional edo hotz batek ez zukeen hegazkadarik izango”.

Langileen eta enpresako goi-agintarien artean euskararekiko afektua eta atxikimendua betidanik handia izanagatik, hizkuntzaren eguneroko presentzia oso txikia zen eus-



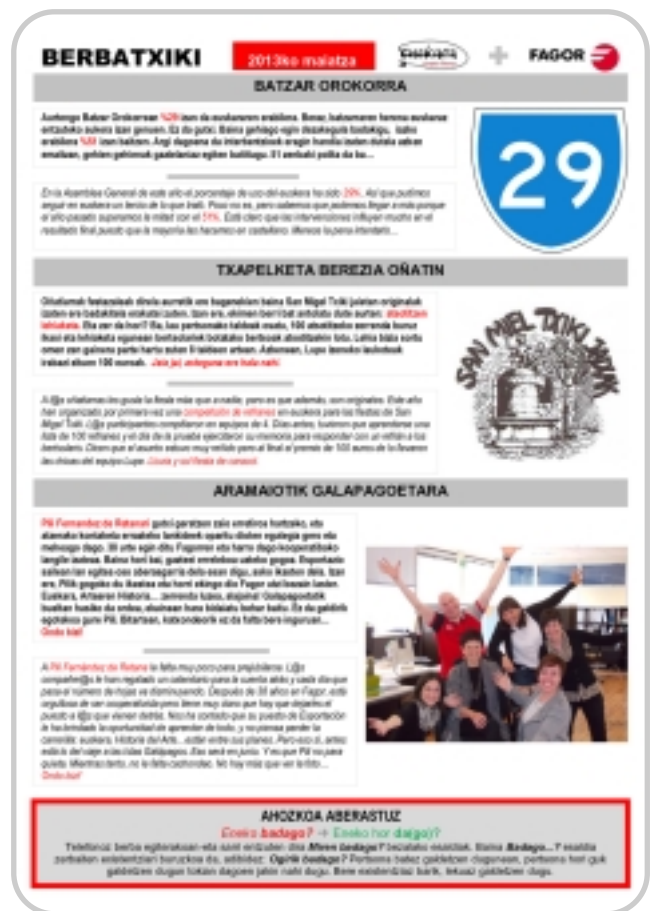
FEEko intraneteko hiztegia.

kara planak abian jarri zirenean. Idatzizko komunikazioetan, esaterako, “hutsaren hurrengoa zen”, eta Abarrategik kalkulatzen du langileen erdiak baino ez zekitela euskaraz hitz egiten edo ulertzen zutela hizkuntza. Hortaz, baze- goen zeri heldu. Hasierako urteetan barne harremanetan euskararen erabilera normaltzeari eman zitzaion lehenta- suna. Ezagutza eta ahozko erabilera bultzatzeko ekime- nak antolatzen hasi ziren (euskara eskolak, euskalduntze taldeak...), eta idatzizko erabilera areagotzeko plana egin zuten. Tresna batzuk ere sortu zituzten eguneroko lanean euskararen erabilera txertatzeko, Abarrategik berak eta Asier Iriondo Emuneko teknikariak elkarrekin landutako *Altzarien Negozioko Hiztegia* (2004), kasu.

Halaber, 2004. urtean, kontsumitzaile eta hornitzaileeki- ko harremanetan euskararen erabilerarako irizpideak jasotzen dituen agiria sortu zuten, DZ-50.000. Alegia, barne harremanetatik kanpoko harremanetara zabaldu zuten euskararen erabilera normalizatzeko ahalegina. Lau urte geroago, 2008an, agiri hori berrikusi eta eguneratu zuten. Urte berean, Euskara Planaren Eskuliburua osatu zuten FEEEn. Dokumentu horrek euskararen erabileraren eta kudeaketaren inguruan aurreko hamar urteetan zehaztutako irizpide, baliabide eta egiturak jasotzen ditu eta langile guztien eskura jartzen ditu.

TESTUINGURU ELEANITZERA EGOKITZEKO PROZESUA

XX. mendea amaitzear zegoela, nazioarteko hedapenari ekin zion FEEk. Poloniako Mastercook enpresa erosi zuen 1999an, eta urte batzuk geroago, 2005ean, Brandt etxe- tresna enpresako (Frantziako garrantzitsuenetakoa) akziodun nagusi bilakatu zen. Orduan hasi ziren testuin- guru eleanitz batean aritzeak ekartzen dituen aldaketak nabaritzen. “Polonian hasi ginenean, hango zipritzinak ez ziren gurera iristen, baina Frantzian bost planta edukita, joan-etorria askoz handiagoa izaten hasi zen, tarteka frantziarrak etortzen ziren Arrasatera, eta hasi ziren lan- talde mistoak osatzen”, gogoratu du Abarrategik. Hizkuntza-aniztasuna kudeatzeko erronkari heldu behar izan zioten, euskara eta gaztelaniaz gain beste hizkuntza batzuk sartu zirelako jokoan: frantsesa, poloniera eta, batez ere, ingelesa.



FEE zentraleko hileroko berripapera.

Abarrategik ez du ezkututzen hasieran “estutu” egin zire- la. Aurreko urteetan emandako aurrerapausoak arriskuan egon zitezkeen. “Lehen bi hizkuntzarentzat zegoen tokia beste hizkuntza batekin edo batzuekin partekatu beharra zegoen. Beraz, euskararentzat leku gutxiago egongo zen. Esaterako, uko egin beharko genion departamenduetako buruen bileran gai bat edo bi euskara hutsez jorratzeko ohiturari, aurrerantzean gertatuko baitzen negozio batzor- deko kideetako bat, Marketinekoa esaterako, frantsesa izatea. Kasu horietan, bilera osorik ingelesez egitea era- baki zen. Ingelesa hartu genuen *lingua franca* gisa”. Kontu horrekin hasieran “korapilatu” egin zirela aitortu du Abarrategik, “baina gero ikusi genuen euskararen borroka eguneroko beste jardun batzuetan dagoela”.

Euskararen erabilera nazioartekotze prozesuan bermatze- ko lantalde bat sortu zuten 2009ko ekainean. FEEko 6

koordinatzailek eta EMUNeko bi teknikarik osatu zuten, baina harreman zuzena izan zuten lanpostu estrategikoe-tako langileekin, negozioetako gerenteekin, zuzendari oro-korrarekin eta lehendakariarekin, haien iritzia jasotzeko eta ideiak kontrastatzeko. Hizkuntza-aniztasuna kudea-tzeko gida bat osatu zuten guztien ekarpenekin: *Euskararen erabilera Fagor Group-en / The Use of Basque Language in Fagor Group*. Euskara non erabili behar zen zehazteaz gain, nazioartekotze prozesuak Euskal Herriko langitegi-tako euskararen erabilera planean kalterik ez izatea zuen helburu. "Hemen egindako ibilbideari trabarik ez egitea". Hainbat neurri jasotzen ditu gidak, baina hiru nabarmendu litezke.

Baga: Euskal Herriko lantegietan zabalduko ziren hedapen handiko komunikazio guztietan (hamar lagunek baino gehiagok jasotzen dituztenak) euskararen lekua bermatzea, nahiz eta komunikazio horiek Frantziako edo Poloniako lantegietan sortu-takoak izan. Lehen tokian eta letra lodiz joan ohi da euskarazko mezua. Euskaraz gain, ingelesa da beti agertzen den beste hizkuntza, eta gaztelania, frantsesa eta polonieraren erabilera denboraren, hartzailearen eta hizkuntzaren ezagutzaren arabe-rakoak dira. "Hizkuntzen kudeaketa, denboraren kudeaketa da sarri", dio Abarrategik. Hala ere, ohi-koena da zabalkunde handiko komunikazioak hiru hizkuntzatan (euskara, ingelesa eta gaztelania) zabaltzea Euskal Herriko plantetan, ez da arraroa lau hizkuntzatan egotea (aipatutakoak gehi fran-tsesa), eta kasu bakanetan joaten da polonieraz ere.

Biga: Fagor Group-eko zeharkako lanpostuetarako, euskara derrigorrezkoa izatea lanpostu horiek Euskal Herriko plantetan kokatuta daudenetan; lanpostu bakoitzak behar duen sormen-lanaren eta jendearekiko harreman-mailaren arabera-koa izaten da eskatutako euskara profila.

"Gure gogoetaren ondorioa da nazioartekotzeak ez duela euskararen lekua estutzen", dio Txema Abarrategik

Nazioartekotze prozesuak Euskal Herriko lantegietako euskararen erabilera planean kalterik ez eragitea jarri zuten helburu

Higa: Euskal Herrian saltzeko diren produktuen esku-liburuak euskaraz ere egotea, aipatutako produk-tuak Fagor Group-en atzerriko lantegietan fabrika-tuak izan arren.

Erabaki horiei eta aipatu gabeko beste hainbati esker, hasierako beldurrak, neurri handi batean, uxatu dituztela dio Abarrategik. "Gure gogoetaren ondorioa da nazioarte-kotzeak ez duela euskararen lekua estutzen, ez duela hemen daramagun dinamika oztopatzen. Areago, badira aukerak, eta sarritan ingelesaren ondoan egotea presti-gioa irabaztea ere bada". Ildo beretik mintzo da Jabier Retegi. "Nazioartekotzeak euskararen duen benetako eragi-na uste duguna baino txikiagoa da, eta aurrerantzean ere hala izango da. Gure egunerokoan, kanpoko jendearekin ditugun harremanak %5-10 inguru baitira. Aldiz, nazioar-tekotzeak euskararen presentzia gure mugetatik ateratze-ko aukera ematen du. Kanpoko jendeak ikusten du hemen beste hizkuntza bat dagoela". Izan ere, Poloniatik eta Frantziatik tarteka datozen arduradunek euskararen berri zuzena jasotzen dute, eta hizkuntza "bizirik" dagoela ikusten dute. "Dinamikan sartzen dira eta hitz solteak esaten dituzte: kaixo, egun on...", dio Agirrezabalek. Batzuetan ez dira horretara mugatzen; badira lan kon-tuengatik denboraldi baterako etorri eta euskara ikastea-ri ekin diotenak ere.

Atzerriko bazkideei euskara ere badela erakutsiz, "gure kulturaren halako irakaskuntza bat egitea lortu dugu", esan du Abarrategik. Eta Frantziako lankide batekin ger-tatutakoa gogoratu du. "Ez zitzaion buruan sartzen Baiona gure herriaren eta kulturaren zati izatea, eta Euskal Herriko zazpi herrialdeetako baten hiriburua. Harentzat Frantzia zen, eta bere zintzotasunetik adierazten zigun oso arraro egiten zitzaiola kultur ardatz bat egotea Arrasatetik Baionara". Hortaz, nagusia izanagatik, enpre-sa eredu kooperatibista ez da kanpotarren begietara FEE

nazioartean berezi egiten duen ezaugarri bakarra, euskarak eta euskal kulturarekiko atxikimenduak ere Fagor Etxetresna Elektrikoen nortasuna zedarritzen dute, eta horrela jasotzen dute nazioartean enpresak dituen bazkideek ere.

NORTASUNA ETA SUSTRAIAK //

Hurrengo urteetan FEEk nazioartekotze-prozesuan sakontzeko asmoa du, eta dagoeneko aliantzak zabalteko elkarrizketetan ari da. Testuinguru horretan ondo sustraitua egoteak duen garrantzia nabarmendu du Jabier Reteigik. Eta errotze horretan, euskarak pisu handia duela baieztatu du. "Euskara planak sustatzeak sustraiak ematen dizkigu. Fagor taldeko kooperatiba guztiek [FEEz gain, Copreci, Fagor Arrasate, Fagor Automation,

Fagor Ederlan, Fagor Electronica, Fagor Industrial eta Fagor Assembly] dute euskara plana, eta denek dituzte langileak birkokatzeko hitzarmenak; hemengo langile bat bihar beste kooperatiba batera joaten bada, han ere topatuko du euskara plana. Horrek ematen digu lotura beste kooperatibekin, badakigu ez gaudela bakarrik. Eta nahiz eta deslokalizazioa iritsi eta fabrikak atzerrian zabaldu, jakin behar dugu bertakoak gairela, bertakoak izaten jarraitu nahi dugula eta nortasuna eta harrotasuna eman behar digula horrek. Bestela, desmotibazio arrisku argia dago. Euskara izan daiteke indartzen gaituen beste motibo bat".

Hori dela eta, ez dute bazter utzi, ezta hurrik eman ere, egunerokoan euskararekiko motibazioari eusteko lana. Ezagutza eta erabilera elikatzeke hainbat ekimen dituzte martxan FEEn, horien artean argitalpenak eta buletinak:



FEEko Hotza negozioko berripapera.



FEEko euskara planaren berripaper orokorra.

Nazioarteko testuinguruan euskara erabiltzeak “erakarri egiten du, proiektu batekiko konpromisoa dakar”

Geurean aldizkaria, Hotzaren hotsa (Hotz-aren negozioko buletina), FEEuskara Planak berripapera... eta beste.

2013-2016 Plan Estrategikoa lantzeko topaketa bat egin zuten euskara batzorde guztietako kideek iaz, eta hainbat kezka plazaratu zituzten. “Kezketako bat zen ea merezi duen lau urteko planteamenduak egiteak gaur egungo egoeran, langileek ez dakitela bi urte barru non egongo diren”, azaldu du Abarrategik. “Erantzuna baiezkoa izan zen, eta arrazoietako bat honako hau izan zen: argi dago krisi ekonomikoaren erauntsiak nora eramango gaituen, deslokalizazioan modu basatian murgiltzera. Nahita nahiez sartu beharko dugu hor, eta joko-zelai horretan nortasun sendo bat edukitzeak lagunduko digu asko, erro indartsuak izatea oso lagungarria izango da, eta identitate horren sendotasunaren ardatzetako bat euskara planak dira. Planteamendu hori landu eta zabaldu digu enpresa barruan eta lankideen artean. Euskaldun izateak ematen digu munduaren aurrean aurkezteko sendotasun bat: txikitasunaren edertasuna edo txikitasunaren handitasuna. Filosofia aldetik, jantzi egin-go gaitu, eta jantzi hori inportantea izango da beste batzuen aurrera goazenean”.

ONDORIOAK, AUKERAK ETA ERRONKAK //////////////////////////////////////

Planteamendu hori enpresaren barruan landu izanaren adibidea da 2010. urteko maiatzean FEEko Euskara Batzordeek egindako III. Topaketak. Nazioartekotzearen gaia izan zen Topaketen ardatzetako bat. 60 lagun inguru batu ziren, FEEko zuzendari orokorren gidaritzapean, eta hainbat gogoeta eta ideia interesgarri plazaratu zituzten. Besteak beste, euskarak nazioarteko testuinguru batean eskaintzen dituen aukerak nabarmendu zituzten. Alde batetik, euskara erabiltzeak “erakarri egiten du, proiektu batekiko konpromisoa dakar”. Bestetik, ingelesa Fagor Group-eko *lingua franca* bada ere, “ez da inoren ama hiz-



FEEko hileroko berripapera, 1994tik martxan. 1000 aletik gora.

kuntza. Denak benetakotasunaren bila gabiltza, norberarena den horren bila. Horrek besteena errespetatzen ikas-tera behartuko gaitu”. Halaber, “kanpoan saltzerakoan euskara erabiltzen badugu, enbaxadore lanak egiten ari gara. Lekuan errotutako enpresa baten irudia ematen ari gara”.

Adarrak loratzeko ordea, enbor sendo eta osasuntsua behar du zuhaitzak. Alegia, Euskal Herrian euskararen erabilera sakontzen segitzea funtsezkoa da. “Guk gero eta gehiago egiten badugu, kanpoan ere hori ikusi egingo dute. Oraindik ere hemengo erabilera eragin behar dugu, barruko lanak indartu behar ditugu, hemen bertan euskarazko guneak sortu”. Hori izan zen Topaketetan ateratako beste ondorioetako bat. “Kanpokoei erakutsi egin beharko diegu hemen beste hizkuntza bat dagoela, euskara plan bat dugula... Hori praktikarekin eta eguneroko lanarekin eginez gero, askoz hobe. Kontura daitezela



hemen gaztelania ez den beste hizkuntza bat ere erabiltzen dela”. Horretarako, norbanakoaren konpromisoa, norberarena erabiltzeak ematen duen gertutasuna, beste hizkuntzekiko errespetua... aintzat hartu eta indartu behar diren kontzeptuak dira, FEEko Euskara Batzordeetako kideen iritziz.

Hamar urteotako balorazio positiboa egiten du Txema Abarrategik. FEEren nazioartekotzeak ekarri du “bilera batzuetan eta lan jardun transbertsal batzuetan euskara-

ren erabilerak atzera egitea, planten arteko lan hizkuntza ingelesa delako”, azaldu du, baina Euskal Herriko lankideen arteko jardunean “ez du aparteko eraginik izan, euskaldunek gero eta gehiago erabiltzen dute euskara euren eguneroko jardunean. Langile zaharrenek esaten dute ez zutela inoiz imajinatuko bilera bat euskara hutsez egingo zela, gatozen lekutik etorrira”. Baina hala ere, ez da inolaz ere konforme gelditzen. “Loak hartzen bagaitu ez dago ezer. Elebitasun hau gainditzea eta euskarari hegemonia zabalak ematea da hurrengo urteetarako erronka”. ▲



Euskara Batzordeen Topaketak 2010.
Nazioartekotzearen gaia landu zuten, besteak beste.



SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA

► **Casos avanzados** de Normalización del Euskera

FAGOR
ELECTRODOMÉSTICOS

Internacionalización
de empresas,
política lingüística
y euskera

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

“Sin duda el envite de la crisis económica nos empuja hacia la deslocalización salvaje. Estamos irremediablemente condenados a ello, y construir una firme identidad puede servirnos de gran ayuda en ese nuevo escenario. Uno de los ejes para fortalecer esa identidad son los planes de euskera”, afirma Txema Abarrategi, coordinador general de euskera de Fagor Electrodomésticos, opinión que es compartida por Javier Retegi, Presidente del Consejo Rector de Fagor: “elaborar e impulsar planes de euskera nos ayuda a reforzar nuestras raíces”.

Fagor Electrodomésticos ha avanzado mucho durante los últimos años en la labor de garantizar la presencia del euskera en su proceso de internacionalización, y ha logrado que dicho proceso no perjudique al uso de nuestra lengua en las plantas del País Vasco. Abarrategi se muestra favorable a profundizar en ese camino y sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el euskera en el contexto internacional (identidad, autenticidad, proximidad...), partiendo del compromiso personal y empresarial hacia nuestra lengua. “El euskera fortalece nuestra imagen ante el mundo: la belleza de lo pequeño o la grandeza de lo pequeño”.





La preocupación por la normalización del euskera en Fagor se remonta la década de los 80

PRESENTACIÓN //////////////////////////////////////

Fagor Electrodomésticos nació en 1956 en Vitoria-Gasteiz, de la mano de Luís Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José María Ormaetxea y Javier Ortubai. En 1959 se transformó en empresa cooperativa y fue trasladada a la localidad guipuzcoana de Arrasate. Fue embrión de lo que hoy se conoce como Grupo Mondragón, ya que a los pocos años nacieron Caja Laboral, la Escuela Politécnica y la propia MCC.

Fagor fabrica electrodomésticos y cuenta con distintos negocios: Frío, Cocción, Centro de Estampación, Lavadoras, Lavavajillas, Pequeños Electrodomésticos, Confort... La marca más conocida de la empresa es Fagor, aunque también son suyas las marcas Aspes y Edesa. Actualmente cuenta con seis plantas en el País Vasco: la planta de Eskoriatza fabrica pequeños electrodomésticos; la planta situada en el barrio de San Andrés de Arrasate fabrica frigoríficos, mientras que la del barrio de Garagartza se destina a la fabricación de hornos y lavadoras; la planta de Basauri se dedica al negocio del con-

fort; en Bergara se fabrican calentadores de gas; por último, la planta de Vitoria-Gasteiz se utiliza como almacén.

En 1995 Fagor Electrodomésticos dio comienzo a su expansión internacional con la implantación de la empresa Extra-Electromenagers S.A. en la ciudad marroquí de Mohammedia. En 1999 compró la empresa Mastercook de Polonia, y en la actualidad cuenta con una planta de producción en la ciudad de Wroclaw de dicho país. El siguiente paso dado en 2005 fue aun más importante: se convirtió en el mayor accionista de la empresa francesa Brandt, lo que le situó como una de las principales empresas del sector de los electrodomésticos de Europa. Actualmente Fagor tiene cinco plantas en el país galo, concretamente en las ciudades de Lyon, La Roche sur Yon, Aizenay, Orleans y Vendôme. Asimismo cuenta con oficinas en Rueil-Malmaison. La actual plantilla de Fagor Electrodomésticos está compuesta por 2.600 trabajadores, de los cuales alrededor de 1.800 trabajan en plantas del País Vasco.

PLANES DE EUSKERA

Los orígenes del plan de euskera vigente en Fagor nos retrotraen al año 1998. Según el art. 4.3 de los Estatutos Sociales de las ocho cooperativas de Fagor y la Disposición Adicional Segunda de los Estatutos Sociales de Fagor Electrodomésticos: “El euskera es lengua oficial de la cooperativa junto al castellano, y se adoptarán las medidas que sean necesarias para impulsar su uso y difusión paulatina”. En 1998 se pusieron en marcha distintos planes de euskera para cumplir dicho objetivo, con el apoyo e implicación de una amplia mayoría de la plantilla de trabajadores.

Sin embargo, esa no fue la primera iniciativa impulsada en Fagor a favor de la normalización del uso de nuestra lengua. En la década de los 80 ya existía una gran “preocupación e inquietud” hacia el euskera, y aunque en aquellos tiempos aun no había sido elaborado ningún plan al respecto los trabajadores se volcaron en numerosas iniciativas a favor de la euskaldunización de la empresa: se organizaron *gau eskolas*, se publicó una revista... Desgraciadamente la crisis económica que sobrevino en aquella década echó por tierra todo el esfuerzo realizado. “Tuvimos que partir de cero otra vez”, señala Txema Abarrategi, coordinador general de euskera de Fagor Electrodomésticos. Abarrategi entró en Fagor en 1996, y en el año 2000 asumió la coordinación de los planes de euskera puestos en marcha en colaboración con Emun dos años antes, en 1998.

Su primer rompecabezas fue decidir por dónde empezar. “Somos una organización muy grande, de una estructura compleja, con distintos centros de producción y negocios...”. Los negocios constituyen pequeñas empresas dentro de la empresa principal Fagor Electrodomésticos: cada uno de ellos tenía su gerente, comisión de negocio, departamento de ingeniería, departamento de fabricación... Diez eran los negocios de Fagor en aquellos tiempos: Servicios Centrales, Frío, Cocción, Centro de Estampación, Lavadoras, Lavavajillas, Pequeños Electrodomésticos, Confort, Muebles y Logística. Hoy día algunos negocios ya no existen (Muebles y Logística) y otros se han fusionado (Cocción y Centro de Estampación, Lavadoras y Lavavajillas).



El euskera tiene un lugar importante en el modelo de gestión del grupo Fagor.

Decidieron ir paso a paso, y en lugar de aplicar planes de euskera simultáneamente en todos los negocios optaron por aplicarlos de uno en uno. “Solo en el negocio de Frío había 1.100 trabajadores, tantos como habitantes tiene mi pueblo!”, dice el aramaiotarra, y “de esos 1.100 trabajadores alrededor de 400 no sabían euskera, haciendo un cálculo optimista”. El negocio de Cocción fue el primero en contar con un plan de euskera, y posteriormente se extendieron a todos los demás. “Gran parte de mi labor inicial consistió en poner en marcha dichos planes y crear y estructurar una comisión en cada negocio. Cada comisión contaba con 7-8 miembros, lo que nos permitió crear una sólida estructura para garantizar el desarrollo de los planes de euskera en nuestra organización”.

Cada comisión de euskera define anualmente su plan de gestión a partir de los ejes y objetivos establecidos en el Plan Estratégico aprobado cada cuatro años por el Consejo Rector. El euskera tiene su propio apartado en el Plan Estratégico, al igual que lo tienen el área comercial, el área industrial, los nuevos mercados o la innovación. La política lingüística está integrada en la gestión global de la empresa, y el Consejo Rector establece un vínculo

Distintos negocios de Fagor Electrodomésticos han sido reconocidos por la buena labor realizada durante los últimos años

entre “la gestión de alto nivel y los planes de euskera”, en palabras de Javier Retegi, presidente del Consejo Rector de Fagor Electrodomésticos. Cada negocio adapta su plan de euskera a sus características y criterios, con el fin de cumplir los objetivos del Plan Estratégico. Según Lide Agirrezabal, responsable de euskera de los Servicios Centrales, la casuística varía mucho dentro de la empresa, y poco tiene que ver –por ejemplo– la situación de Servicios Centrales con la de las plantas de producción. “En Servicios Centrales tenemos oficinas, no maquinaria, y el modo de implantar planes de euskera es muy distinto. Pero la objetivo final es igual en todos los negocios”.

EUSKERA, HERRAMIENTA DE TRABAJO

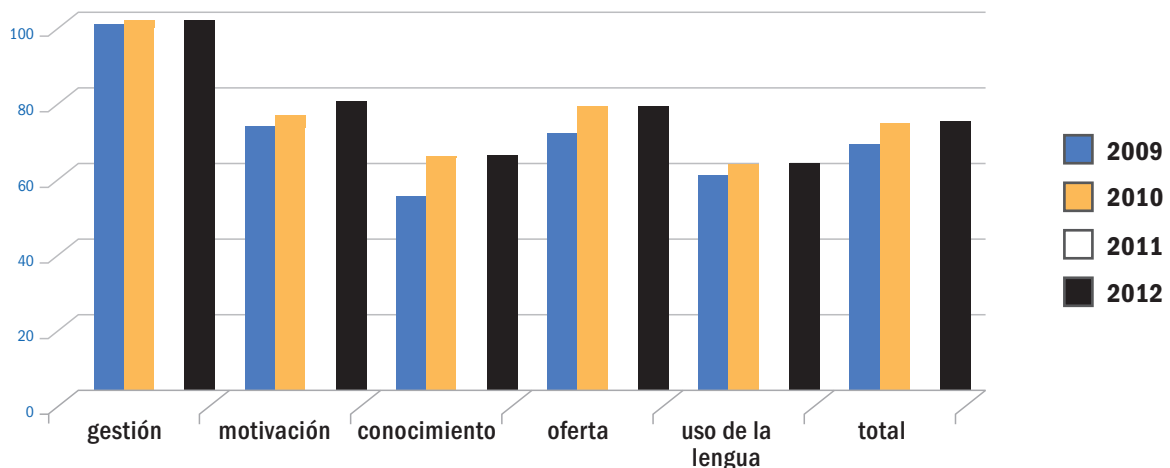
El plan de gestión que renueva anualmente cada negocio identifica las acciones, objetivos y responsables de cada año, y es la experiencia acumulada en años anteriores la que les guía a la hora de definirlos. “Nuestros primeros informes dejaban entrever, no sin cierta ingenuidad, que bastarían tres o cuatro años para que en Fagor todos utilizaran el euskera como lengua de trabajo”, reconoce Abarrategi. “Estamos lejos de cumplir dicho objetivo, pero si miramos hacia atrás sí es verdad que hemos logrado que el euskera sea una de nuestras lenguas de trabajo”. Es una herramienta de trabajo más.



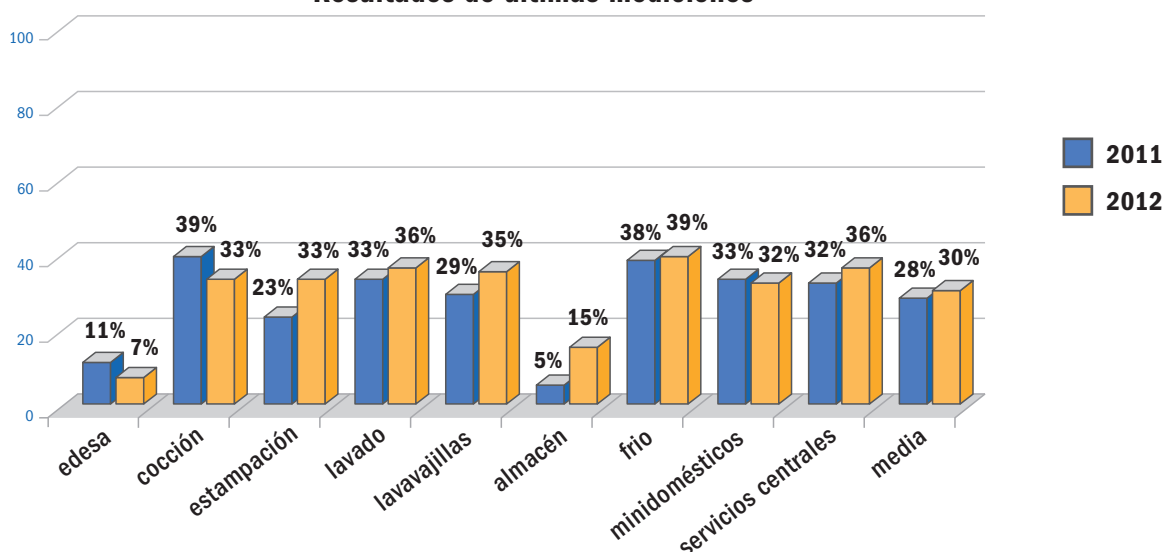
El 48% de la plantilla actual de Fagor domina el euskera, mientras que el 19% afirma hablarlo a medias. Los datos sobre su uso siguieron mejorando en 2012, en todos los negocios, situándose la media en el 30%. Ese año se analizaron 291 juntas y reuniones: 26 se llevaron a cabo íntegramente en euskera y en 58 más de la mitad de las intervenciones fueron en nuestra lengua. En la Asamblea General de 2013 el uso del euskera ha sido del 29%, muy lejos del 51% del año anterior. No obstante, todos los indicadores han experimentado una mejora en el periodo 2009-2012: gestión, motivación, conocimiento, oferta y uso de la lengua. En cuanto a ese último indicador, Abarrategi destaca que han logrado mejorar los resultados de la última Medición del Uso del Euskera en la Calle Llevada a cabo en los municipios de la comarca (Arrasate, Eskoriatza, Aretxabaleta, Bergara, Aramaio y Oñati): “Ha sido fruto del trabajo realizado”. Distintos negocios de Fagor Electrodomésticos han sido reconocidos por la buena labor realizada durante los últimos años: Certificado de Plata de Excelencia, en dos ocasiones (Cocción, en 2008, y Servicios Centrales, en 2012), y Certificado de Oro de Excelencia (Frío, en 2012).

FEE - 2009-2012 en números

La situación general del euskera se ha mantenido en los últimos años; en cuanto a la presencia, medidas y resultados los datos han sido positivos en todos los indicadores (gestión, motivación, conocimiento, oferta y uso).



Uso oral informal Resultados de últimas mediciones



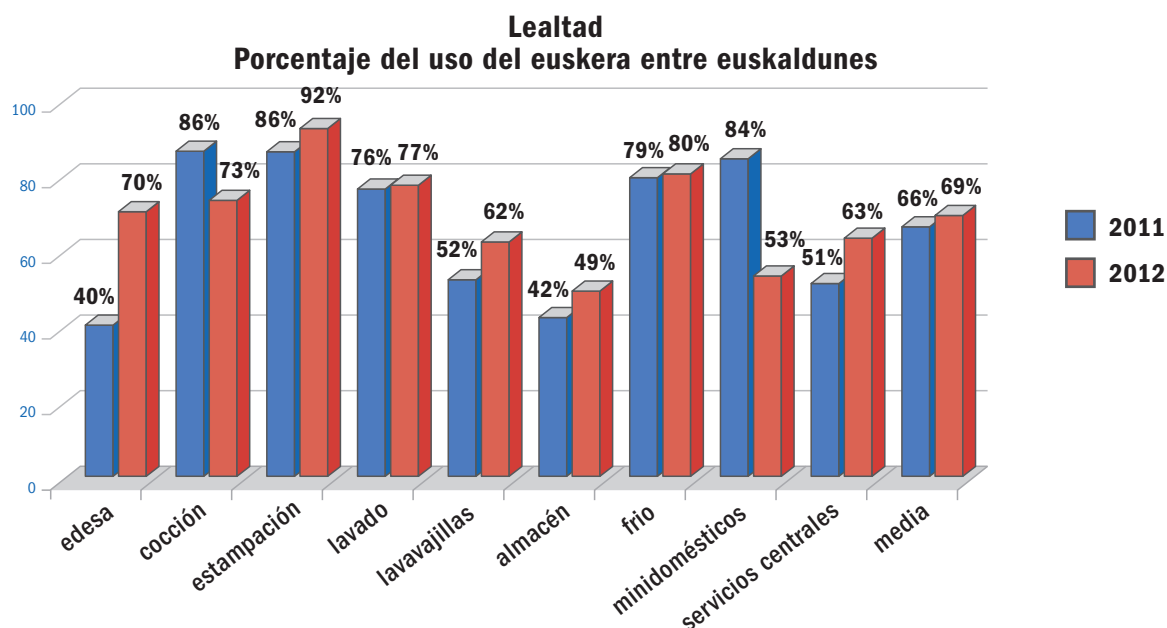
Sin embargo, Abarrategi no tiene pelos en la lengua: “Seguimos sin superar el escollo que teníamos en el año 2000: ¿Qué hacer en una reunión si hay una persona que no habla euskera? Seguimos sin desbloquear esa cuestión y casi siempre terminamos hablando en castellano. Es en ese tipo de situaciones donde afloran todos nuestros miedos y complejos”. Según el coordinador general de euskera de Fagor, “sin duda hemos avanzado en el bilingüismo y hemos sabido sacar provecho de ello, pero eso no significa que no existan cuestiones en los que hay que seguir avanzando: por ejemplo, que todos los textos y escritos se crean en castellano y luego se traducen al euskera”.

El plan de gestión de 2013 prioriza el fortalecimiento de los canales íntegramente en euskera. Hace dos años empezaron a organizar charlas informativas en euskera en distintas plantas de producción, y actualmente todos los trabajadores pueden participar en ellas. Este año esta experiencia se ha extendido a la planta de Basauri. Podría pensarse que todas las demás charlas se hacen íntegramente en castellano, pero no es así, ya que suelen ser bilingües, aunque con una mayor presencia del castellano (30-70%). “Queremos que todo nuestro colectivo tenga contacto con el euskera”, señala Abarrategi al argumentar dicha decisión, y añade que esta iniciativa no siempre ha sido bien acogida por todos, aunque no tiene dudas al respecto: “las personas que no hablan

El Consejo Rector, Emun, el Consejo Social y las diferentes comisiones de euskera están representados, entre otros, en la Comisión Ejecutiva de Euskera

euskera alguna vez tienen que pagar un precio, aunque sea pequeño”.

Javier Retegi es de la misma opinión. “El que no habla euskera tiene que sentir que se está perdiendo algo, de lo contrario nunca se esforzará en aprender la lengua”. Retegi llegó a Fagor hace seis años: durante los primeros cuatro años asumió el cargo de director industrial, y siguió en él al ser nombrado vicepresidente del Consejo Rector en 2009; desde mayo de 2011 preside dicho consejo. Antes de incorporarse a Fagor fue decano de la Escuela de Ingeniería de Mondragon Unibertsitatea, cargo que le permitió conocer de primera mano la inquietud de los responsables de Fagor hacia el euskera. “Teníamos una relación muy estrecha con Fagor, y continuamente nos preguntaban qué estábamos haciendo en la universidad en el ámbito lingüístico, qué posibilidades tenían los alumnos de cursar sus estudios en euskera, etc. A menudo acudíamos a la empresa a explicar nuestros avances en este tema. Era consciente de la voluntad que existía en Fagor para impulsar el euskera, no única-



mente puertas adentro, también de cara al exterior, en las relaciones con proveedores, universidad, administración...”.

Los coordinadores de las comisiones de euskera de cada negocio se reúnen periódicamente en la Comisión General de Euskera, “para llevar a cabo trabajos concretos”, pero es la Comisión Ejecutiva de Euskera la que se encarga de adoptar las decisiones “fundamentales”. Además del coordinador general de los planes de euskera, en la Comisión Ejecutiva están representadas, por medio de un representante, las comisiones de euskera, el Consejo Rector, los técnicos de euskera de Emun, el departamento de recursos humanos y el Consejo Social. “La Comisión Ejecutiva de Euskera fue creada para agilizar el proceso de adopción de decisiones. Anteriormente no sabíamos muy bien hacia dónde orientar las propuestas que se hacían en las comisiones de euskera, y una vez obtenido el visto bueno de la Comisión Ejecutiva resulta más fácil su aplicación. Gran parte de mi labor ha consistido en crear y dinamizar esa estructura”, señala Abarrategi. La Comisión Ejecutiva de Euskera se reúne con una periodicidad trimestral.

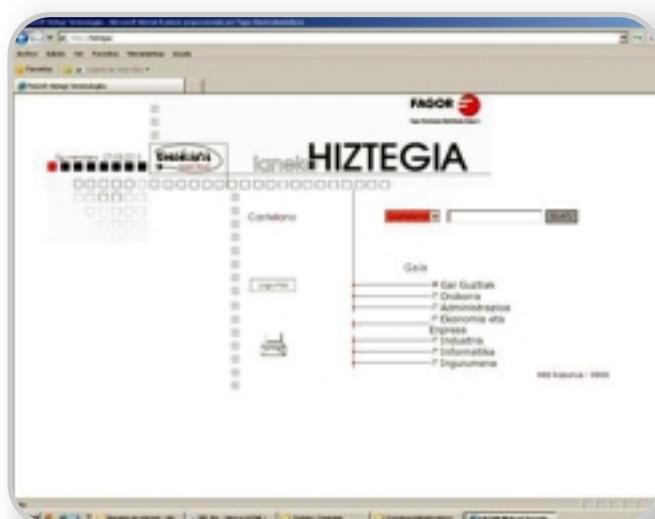
Lide Agirrezabal representa a las comisiones de euskera en la Comisión Ejecutiva. Ha participado en el desarrollo del plan de euskera de Servicios Centrales desde su elaboración en 2001, como representante del departa-

mento central de Calidad y coordinadora de euskera de Servicios Centrales. Dichos servicios engloban aproximadamente a 300 trabajadores de distintas áreas (Informática, Prevención, Marketing, Compras, Servicios Comerciales, Facturación, Asistencia Técnica...). “El primer ámbito que desarrollamos fue el de la imagen. La rotulación, los impresos, las carpetas... todo estaba en castellano, y nuestro primer cometido fue hacer visible el euskera en todo ese material. Más tarde abordamos la cuestión del uso y la institucionalización. Definimos algunos procedimientos: criterios de uso del euskera en impresos, correos electrónicos, documentos de gran difusión, etc.”. Asimismo definieron y pusieron por escrito los objetivos, funciones, calendario... de la comisión de euskera.

El 70% de los trabajadores de Servicios Centrales hablan o entienden euskera, pero Agirrezabal carece de datos para afirmar si ese número ha aumentado o no en los últimos años. “Durante los últimos años no se han hecho nuevas contrataciones, pero gran parte de la gente incorporada anteriormente es euskaldun. Lo que ocurre es que muchas personas que se han jubilado últimamente también son euskaldunes”. Lo que sí puede afirmar es que la actitud de los trabajadores hacia el plan de euskera ha sido siempre positiva. “Las encuestas de satisfacción que llevamos a cabo periódicamente así lo indican”. Abarrategi elogia la actitud mostrada por los traba-

jadores de todos los negocios durante la última década. “Las ganas, la voluntad y el trabajo de la gente es lo que verdaderamente ha dado impulso al plan; un plan respaldado únicamente desde instancias institucionales no hubiera tenido los mismos resultados”.

Aunque los trabajadores y directivos de la empresa siempre han mostrado una actitud favorable hacia el euskera, la presencia de nuestra lengua en la actividad diaria de Fagor era muy pequeña antes de la puesta en marcha de los planes de euskera. En las comunicaciones escritas, por ejemplo, esa presencia era “insignificante”, y según cálculos de Abarrategi únicamente la mitad de la plantilla hablaba o entendía euskera. “Teníamos por dónde empezar”, afirma el coordinador general de euskera. Durante los primeros años se dio prioridad a la normalización del uso de la lengua en las relaciones internas de la empresa. Se pusieron en marcha diversas iniciativas para impulsar el aprendizaje y uso oral (clases de euskera, grupos de euskaldunización...) y se elaboró un plan para desarrollar el uso escrito. Asimismo se creó material específico para incorporar la utilización del euskera a la actividad diaria de la empresa, como por ejemplo el diccionario *Altzarien Negozioko Hiztegia* (2004) elaborado por el propio Abarrategi en colaboración con el técnico de Emun Asier Iriondo.



El diccionario de trabajo es uno de los instrumentos para potenciar el uso diario del euskera.

En 2004 publicaron un documento que recogía los criterios de utilización del euskera en las relaciones con consumidores y proveedores (DZ-50.000), extendiendo de ese modo el proceso de normalización del uso del euskera desde el ámbito de las relaciones internas al ámbito de las relaciones externas. Cuatro años más tarde, en 2008, revisaron y actualizaron dicho documento, y ese mismo año Fagor publicó y puso a disposición de todos los trabajadores el Manual del Plan de Euskera, documento que recopilaba los criterios y recursos para la utilización y gestión del euskera definidos durante la década anterior.

PROCESO DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO MULTILINGÜE

A finales del siglo XX Fagor Electrodomésticos emprendió un proceso de expansión internacional. En 1999 compró la empresa polaca Mastercook y en 2005 se convirtió en el principal accionista de la empresa de electrodomésticos Brandt (una de las más importantes de Francia). Este proceso de expansión obligó a Fagor a desarrollar su actividad en un entorno multilingüe. “La entrada en Polonia no supuso grandes cambios, pero con las cinco plantas de Francia el intercambio empezó a ser mucho mayor; los franceses venían a menudo a Arrasate y se crearon grupos de trabajo mixtos”, recuerda Abarrategi. Con la incorporación del francés, del polaco y principalmente del inglés tuvieron que aprender a gestionar una diversidad lingüística hasta entonces desconocida en la empresa.

Abarrategi no oculta que al principio sintieron cierta “angustia” al ver que podían peligrar los avances logrados en la normalización del euskera. “El espacio ocupado hasta entonces por dos lenguas había que compartirlo con otra u otras lenguas, y ello podría mermar la presencia del euskera. Por ejemplo, en las reuniones de directores de departamento debíamos renunciar al hábito de tratar uno o dos temas íntegramente en euskera, ya que podría darse

El objetivo era evitar que el proceso de internacionalización perjudicara al plan de uso del euskera

el caso de que algún miembro de la comisión de negocios (el de Marketing, por ejemplo) fuera francés. En esos casos se decidió hacer las reuniones íntegramente en inglés. El inglés sería nuestra *lingua franca*. Abarrategi reconoce que al principio se “atascaron” en esta cuestión, “pero luego nos dimos cuenta que el reto del euskera estaba en otros ámbitos de nuestra actividad diaria”.

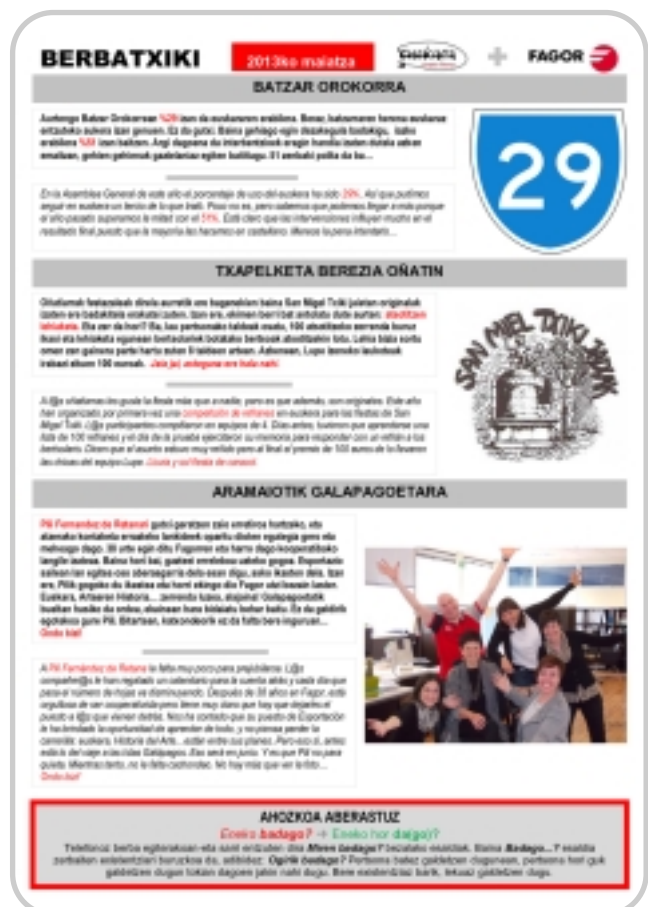
En junio de 2009 se creó un grupo de trabajo con el fin de garantizar el uso del euskera en el proceso de internacionalización. Dicho grupo estaba compuesto por 6 coordinadores de Fagor y dos técnicos de Emun, y mantuvo un estrecho contacto con empleados de puestos de trabajo estratégicos, gerentes de negocio, director general y presidente, con el fin de recabar sus opiniones y contrastar ideas. Las aportaciones de todos ellos sirvieron para publicar *Euskararen erabilera Fagor Group-en / The Use of Basque Language in Fagor Group*, una guía que recogía distintas medidas para la gestión de la diversidad lingüística y cuyo objetivo era evitar que el proceso de internacionalización perjudicara al plan de uso del euskera en las plantas del País Vasco. “No queríamos que el proceso de expansión echara por tierra el trabajo hecho hasta entonces”. Entre las medidas propuestas en esa guía habría que destacar tres.

Primera: garantizar el uso del euskera en todas las comunicaciones de gran difusión (número de destinatarios superior a diez) difundidas en plantas del País Vasco, incluidas las comunicaciones procedentes de plantas de Francia o Polonia. El texto en euskera se sitúa en primer lugar y en negrita, seguido de la correspondiente versión en inglés, y el uso del castellano, francés y polaco depende de factores como el tiempo disponible, destinatario de la comunicación y conocimiento de la lengua. “Gestionar idiomas a menudo supone gestionar el tiempo”, afirma Abarrategi. De todos modos, lo habitual en las plantas del País Vasco es que este tipo de comunicaciones sean trilingües (euskera, inglés y castellano), aunque tampoco es inusual añadir una cuarta lengua (las ya citadas más el francés), mientras que el polaco se utiliza en casos muy concretos.

Segunda: obligatoriedad de conocer el euskera en los puestos de trabajo indirectos de Fagor Group situados en plantas del País Vasco. El perfil de euskera exigido depende de la función específica y nivel comunicativo requerido por cada puesto de trabajo.

Tercera: publicación también en euskera de los manuales de los productos vendidos en el País Vasco, aunque procedan de plantas extranjeras de Fagor Group.

“Hemos llegado a la conclusión de que la internacionalización no perjudica al euskera y su normalización”, dice Txema Abarrategi



Berbatxiki es una de las numerosas publicaciones internas dirigidas a potenciar el conocimiento y uso del euskara.

Abarrategui afirma que las medidas e iniciativas puestas en marcha han servido para desterrar en gran medida los temores y recelos iniciales. “Hemos llegado a la conclusión de que el proceso de internacionalización no perjudica al euskera y su proceso de normalización. Es más, diría que nos da ciertas oportunidades, como por ejemplo el prestigio que gana nuestra lengua al aparecer junto al inglés”. Javier Retegi abunda en esa reflexión. “El impacto real de la internacionalización sobre el euskera es mucho menor de lo que pensábamos y creo que en el futuro seguirá siendo así. Las relaciones con socios extranjeros suponen el 5-10% en nuestra actividad diaria, y por otra parte la internacionalización nos ha permitido llevar la presencia del euskera más allá de nuestras fronteras. Desde fuera ven que aquí existe otra lengua”. Las personas que vienen de Francia o Polonia perciben que el euskera es un idioma “vivo”. “Entran en nuestra dinámica y aprenden palabras sueltas: *kaixo, egun on...*”, señala Agirrezabal. Incluso se han dado casos de personas que han venido a pasar una temporada por motivos laborales y han empezado a aprender euskera.

Según Abarrategui, hacer visible el euskera ante los socios extranjeros “ha servido también para mostrarles de algún modo nuestra cultura”, y recuerda el caso de un socio francés. “No le entraba en la cabeza que Baiona fuera parte de nuestro pueblo y cultura, capital de uno de los siete territorios del País Vasco. Para él era Francia, y nos mostraba su asombro por la existencia de un vínculo cultural entre Baiona y Arrasate”. Por tanto, el modelo cooperativista no es el único rasgo que identifica a Fagor Electrodomésticos en el extranjero, y su adhesión a la lengua y cultura vasca también forma parte de esa identidad. Así lo perciben los socios extranjeros.

IDENTIDAD Y ARRAIGO

Fagor Electrodomésticos quiere seguir profundizando en su proceso de internacionalización durante los próximos años y ya ha establecido distintos contactos de cara a futuras alianzas. Javier Retegi destaca la importancia del arraigo de la empresa en ese proceso de expansión, y añade que el euskera juega un papel muy importante en ese aspecto. “Impulsar planes de euskera profundiza en



La labor de motivación de los trabajadores ha sido constante.

nuestras raíces. Todas las cooperativas del grupo Fagor cuentan con un plan de euskera [además de Fagor Electrodomésticos, Copreci, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Ederlan, Fagor Electrónica, Fagor Industrial y Fagor Assembly] y tienen convenios suscritos para la recolocación de sus trabajadores. Si un trabajador nuestro mañana tiene que ir a trabajar a otra cooperativa, allí también encontrará un plan de euskera. Eso nos vincula a otras cooperativas y nos hace sentir que no estamos solos. Y aunque llegue la deslocalización y tengamos que abrir plantas en el extranjero, debemos tener claro que somos de aquí y que queremos seguir siendo de aquí, y ello debe reforzar nuestras raíces e identidad. De lo contrario podríamos caer en la desmotivación. El euskera puede ser otro de los factores que contribuyan a nuestro fortalecimiento”.

Por tanto, la labor de motivación hacia el euskera ha sido constante durante los últimos años y se han puesto en



Portada de un ejemplar de la revista Geurean.

marcha diversas iniciativas para impulsar su conocimiento y utilización, entre las que cabe destacar distintos boletines y publicaciones: revista *Geurean*, *Hotzaren hotsa* (boletín del negocio de Frío), hoja informativa *FEEuskara Planak*, etc.

El año pasado se reunieron los miembros de todas las comisiones de euskera para elaborar el Plan Estratégico 2013-2016. Los participantes en dicha reunión se preguntaron si “merece la pena o no hacer planteamientos a cuatro años vista en estos tiempos en los que no sabemos dónde estaremos dentro de dos años”. Según Abarrategi, “la respuesta fue que sí”, y una de las razones esgrimidas fue que “está claro hacia dónde nos lleva el envite de la crisis económica, hacia la deslocalización salvaje. Estamos irremediablemente condenados a ello, y construir una firme identidad puede servirnos de gran ayuda en ese nuevo escenario. Uno de los ejes para fortalecer esa identidad son los planes de euskera. El euskera fortalece nuestra imagen ante el mundo: la belleza

de lo pequeño o la grandeza de lo pequeño. Forma parte de nuestra filosofía, nos viste, y esa vestimenta es muy importante a la hora de presentarnos ante los demás”.

El uso del euskera “constituye un elemento de atracción y pone de manifiesto el compromiso hacia un proyecto”

CONCLUSIONES, OPORTUNIDADES Y RETOS

En mayo de 2010 se celebraron los III Encuentros de las Comisiones de Euskera de Fagor Electrodomésticos, uno de cuyos ejes fue el proceso de internacionalización. Se dieron cita alrededor de 60 personas bajo la dirección de los directores generales de Fagor, para reflexionar en



Boletín que publica el negocio de Frío.

torno a distintas cuestiones y plantear ideas y propuestas de gran interés. Uno de los aspectos tratados fue la utilidad de nuestra lengua en un contexto de internacionalización. Por un lado, el uso del euskera “constituye un elemento de atracción y pone de manifiesto el compromiso hacia un proyecto”. Por otro, aunque el inglés sea *lingua franca* de Fagor Group, “no es la lengua materna de nadie de la plantilla. Todos buscamos lo auténtico, aquello que pertenece a cada uno, y ello nos obliga a aprender a respetar lo de los demás”. Asimismo, “cuando usamos el euskera al vender al exterior actuamos como embajadores. Transmitimos una imagen de empresa enraizada en su tierra”.

Es sabido que para que las ramas del árbol florezcan es necesario que su tronco crezca fuerte y sano. Por ello, es fundamental seguir profundizando en el uso de nuestra lengua. “Si nosotros utilizamos el euskera cada vez más eso lo verán desde fuera. Debemos seguir fortaleciendo su uso dentro de la empresa, creando espacios específicos para ello”. Esa fue otra de las conclusiones obtenidas de los encuentros anteriormente citados. “Debemos mostrar a los de fuera que aquí existe otra lengua, que tenemos un plan de euskera... Si eso lo hacemos mediante la práctica y trabajo diario, tanto mejor. Deben

darse cuenta de que aquí también utilizamos otro idioma que no es el castellano”. Para ello, los miembros de las comisiones de euskera de Fagor creen que el compromiso individual, el sentimiento de cercanía que produce utilizar lo de cada cual, el respeto hacia otras lenguas... son conceptos a fortalecer e impulsar.

Txema Abarategi valora positivamente la labor llevada a cabo durante los últimos diez años. El proceso de internacionalización de Fagor ha supuesto “cierto retroceso en el uso de nuestra lengua en determinados ámbitos y actividades transversales de la empresa, ya que la lengua de trabajo entre las distintas plantas del grupo es el inglés”. Sin embargo, en la actividad diaria de los trabajadores de las plantas del País Vasco “no ha tenido un impacto relevante y los euskaldunes utilizan cada vez más su lengua. Los trabajadores más veteranos afirman que jamás hubieran imaginado que se llegarán a celebrar reuniones íntegramente en euskera, viniendo de donde venimos”. No obstante, Abarategi no es de los que se conforman fácilmente. “No podemos quedarnos dormidos, y el reto de los próximos años debe ser superar el bilingüismo y dotar de amplios espacios de hegemonía al euskera”. ▲



Foto de familia de los miembros de las diferentes Comisiones de Euskara.



SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA

► **Case advanced** in the Normalization of the Basque

FAGOR
ELECTRODOMÉSTICOS

Internationalization
of businesses,
language policy
and Basque

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

“There can be no doubt that the economic crisis is pushing us into drastic offshoring. We have no option but to pursue this course, and in this new scenario building a solid identity can be of great help to us. One of the keys to strengthening this identity involves Basque language plans,” states Txema Abarategi, general coordinator of Basque at Fagor Electrodomésticos, and this opinion is shared by Javier Retegi, chairman of the Fagor Board: “Drawing up and implementing Basque plans helps us to strengthen our roots.”

Fagor Electrodomésticos has made considerable progress in recent years in the job of assuring the presence of Basque in its process of internationalisation, and has managed to make sure this process does not prejudice the use of our language in the plants in the Basque Country. Abarategi favours going further in this direction and taking maximum advantage of the opportunities Basque offers in the international context (identity, authenticity, proximity and so on), based on a personal and business commitment to our language. “Basque strengthens our image in the world: the beauty of the small or the greatness of the small.”





The concern to "normalise" the position of Basque at Fagor goes back to the 80s

INTRODUCTION //////////////////////////////////////

Fagor Electrodomésticos was set up in 1956 in Vitoria-Gasteiz, by Luís Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñogoitia, José María Ormaetxea and Javier Ortubai. In 1959 it was turned into a cooperative and moved to Arrasate, in the province of Gipuzkoa. This was the embryo of what is today known as the Mondragón group, as it was soon followed by Caja Laboral, the Escuela Politécnica and MCC itself.

Fagor manufactures electrical appliances and includes different business areas: refrigeration, cooking, stamping centre, washing machines, dishwashers, small appliances, comfort and so on. The company's best-known brand name is Fagor, though the Aspes and Edesa brands also belong to it. It currently has six sites in the Basque country: the Eskoriatza plant manufactures small appliances; the plant located in the San Andrés district of Arrasate produces refrigerators, while the one in the Garagartza district is used to make ovens and washing machines; the Basauri plant is devoted to the comfort

business; gas water heaters are manufactured at Bergara; and finally, the Vitoria-Gasteiz site is used as a warehouse.

In 1995 Fagor Electrodomésticos began its international expansion with the setting up of the firm Extra-Electromenagers S.A. in the Moroccan city of Mohammedia. In 1999 it bought the Mastercook firm in Poland, and currently has a production site in the city of Wrocław in this country. Its next step, taken in 2005, was even more important: it became the majority shareholder in the French company Brandt, making it one of the top firms in the European domestic appliance sector. Today Fagor has five plants in France, in Lyon, La Roche sur Yon, Aizenay, Orleans and Vendôme. It also has offices in Rueil-Malmaison. The workforce of Fagor Electrodomésticos currently stands at 2,600, of whom about 1,800 work on its sites in the Basque country.

BASQUE PLANS

The origins of today's Basque plan at Fagor go back to the year 1998. According to art. 4.3 of the Statutes of the eight Fagor cooperatives and Additional Provision two of the Statutes of Fagor Electrodomésticos: "Basque is the official language of the cooperative, alongside Spanish, and whatever measures may be necessary will be taken to support its use and gradual spread." In 1998 different Basque plans were set in motion to achieve this objective, with the support and involvement of a large majority of the workforce.

However, this was not the first initiative launched at Fagor to normalise the use of our language. In the 80s there was already considerable "concern and worry" about Basque, and even though at that time no plan had been drawn up in this area, workers threw themselves into numerous initiatives to foster the use of Basque in the company: *gau eskolas* were run, a magazine was published and so on. Unfortunately the economic crisis which broke in that decade undid all the work done. "We had to start again from scratch," says Txema Abarrategi, general coordinator of Basque at Fagor Electrodomésticos. Abarrategi joined Fagor en 1996, and in the year 2000 took over the coordination of the Basque plans rolled out in cooperation with Emun two years before, in 1998.

His first conundrum was deciding where to begin. "We are a very big organisation, with a complex structure, various production sites and business units..." The business units are smaller firms within the Fagor Electrodomésticos parent company: each of them had their own chief executive, business committee, engineering department, manufacturing department and so on. At that time there were ten Fagor business units: central services, refrigeration, cooking, stamping centre, washing machines, dishwashers, small appliances, comfort, furniture and logistics. Today some of these business units no longer exist (furniture and logistics) and others have merged (cooking and stamping centre, washing machines and dishwashers).

A decision was taken to do it step by step, and instead of implementing Basque plans in all the business units



Pie de foto.

at once they were rolled out one at a time. "In the refrigeration business alone there were 1,100 workers, as many as there are people in my village" says the *aramaiotarra*, and "out of those 1,100 workers, by an optimistic estimate about 400 did not know Basque." The cooking business unit was the first to have a Basque plan, and these were subsequently extended to all the others. "A large part of my initial job consisted of starting up the plans and setting up and organising a committee in each business unit. Each committee has seven or eight members, enabling us to create a solid structure to assure the progress of the Basque plans within our organisation."

Each Basque committee draws up its management plan every year, based on the directions and goals laid down in the Strategic Plan approved every four years by the board. Basque language has its own section in the Strategic Plan, like the commercial area, the industrial area, new markets or innovation. Language policy forms part of the overall management of the company, and the board makes a link between "high-level management and the Basque plans," in the words of Javier Retegi, chairman of the Fagor Electrodomésticos board. Each business unit adapts its Basque plan to its own features and criteria, with the aim of meeting the objectives of the Strategic Plan. According to Lide Agirrezabal, responsible for Basque at central services, the situation varies widely within the company and, for example, that in central services has little to do with that in the production plants. "In

central services we have offices, not machinery, and the way of implementing Basque plans is very different. But the final objective is the same in all the business units.”



BASQUE, A WORKING TOOL //////////////

The management plan renewed on an annual by each business unit identifies the actions, goals and those responsible for every year, and their preparation is guided by the experience of previous years. “Our first reports gave the impression, not without a certain naivety, that within three or four years everyone at Fagor would be using Basque as a working language,” admits Abarrategi. “We are a long way from achieving this goal, but if we look back it is true that Basque is one of our working languages.” It is another working tool.

48% of the Fagor workforce is currently fluent in Basque, while 19% say they speak some Basque. The figures for its use continued to improve in 2012, in all the business

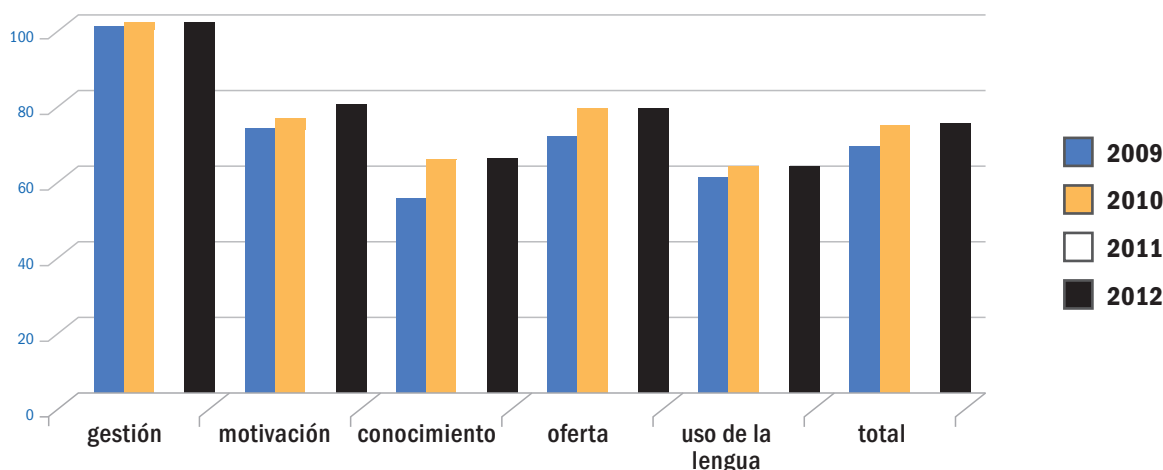
units, with the average standing at 30%. Over the year 291 board and other meetings were assessed: 26 were held entirely in Basque and at 58 more half of what was said was in the language. At the 2013 annual general meeting the figure for the use of Basque was 29%, a long way from the 51% of the previous year. Nevertheless, all the indicators show an improvement in the 2009-2012 period: management, motivation, knowledge, availability and use of the language. With regard to the latter indicator, Abarrategi stresses that an improvement has been achieved in the results of the last measurement of the use of Basque in the street in the municipalities in the area (Arrasate, Eskoriatza, Aretxabaleta, Bergara, Aramaio and Oñati): “This is because of the work we have done.” Different business units in Fagor Electrodomésticos have been rewarded for their good work in recent years: with the silver certificate of excellence on two occasions (cooking in 2008, and central services in 2012), and the gold certificate of excellence once (refrigeration in 2012).

However, Abarrategi talks plainly: “We have still not surmounted the stumbling block we had in the year 2000:

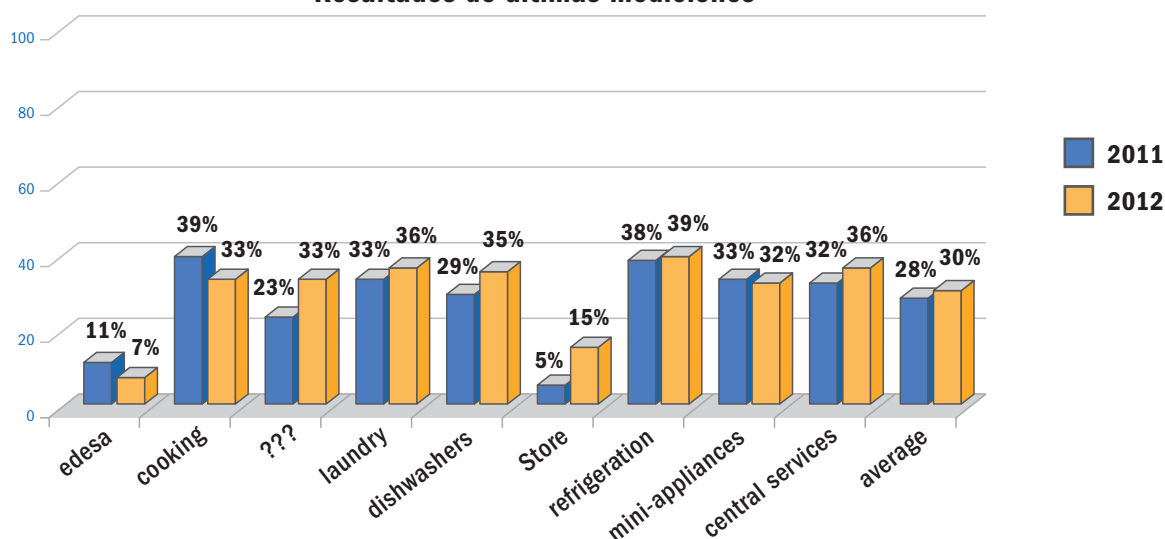
Different businesses within Fagor Electrodomésticos have earned recognition for the good work they have done in recent years

FEE – 2009-2012 en números

La situación general del euskera se ha mantenido en los últimos años; en cuanto a la presencia, medidas y resultados los datos han sido positivos en todos los indicadores (gestión, motivación, conocimiento, oferta y uso).



Uso oral informal Resultados de últimas mediciones



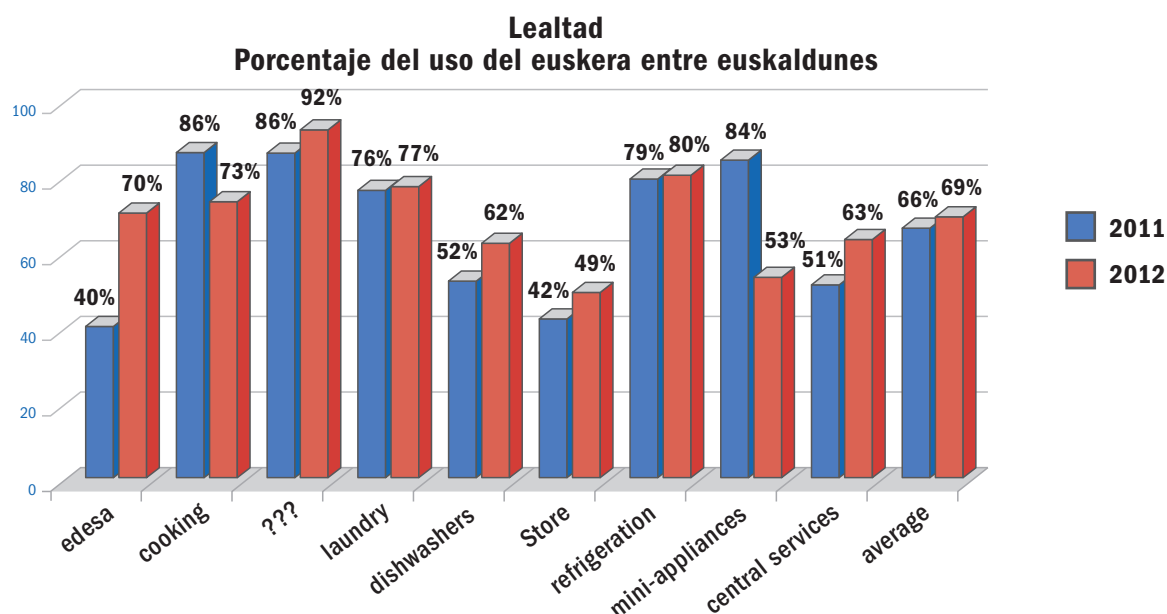
what can you do at a meeting if there is one person who does not speak Basque? We still cannot overcome this issue and we nearly always end up speaking Spanish. It is in this kind of situation that all our fears and complexes come out.” According to general coordinator of Basque at Fagor, “We have certainly made progress in bilingualism and we have been able to take advantage of it, but this does not mean that there are no issues where there is still a long way to go: for example, nearly all texts and documents are written in Spanish and then translated into Basque.”

The 2013 management plan prioritised the strengthening of channels entirely in Basque. Information talks in Basque began to be organised in different production plants, and today all workers can take part in them. This year the experiment has been extended to the Basauri plant. It might be assumed that all other talks are given entirely in Spanish, but this is not the case, as they are often bilingual, though with a larger presence of Spanish (30-70%). “We want our whole community to have contact with Basque,” states Abarrategi in his reasoning for

this decision, adding that this initiative has not always been well-received by everybody, though he is in no doubt about it: “People who do not speak Basque have to pay a price sometimes, even though it is only a small one.”

Javier Retegi is of the same opinion. “Someone who does not speak Basque must feel they are missing something, otherwise they will never make the effort to learn the language.” Retegi joined Fagor six years ago: for the first four years he held the position of industrial manager, and continued to perform this function after being appointed vice-chairman of the Board in 2009; he has been chairman of the Board since May 2011. Before joining Fagor he was dean of the Mondragon Unibertsitatea School of Engineering, a position which allowed him to find out a first hand about the concern of the Fagor management for Basque. “We had very close relations with Fagor, and they were constantly asking us what we were doing at the university in the language sphere, what options students had to follow their courses in Basque and so on. We often went to the company to tell them about new progress in this area. We were aware of Fagor’s determination to back Basque, not only in-house but also outside, in relations with suppliers, universities, the authorities and the like.”

The coordinators of the Basque committees in each business unit meet regularly at the General Basque Committee, “to do specific jobs,” but it is the Executive



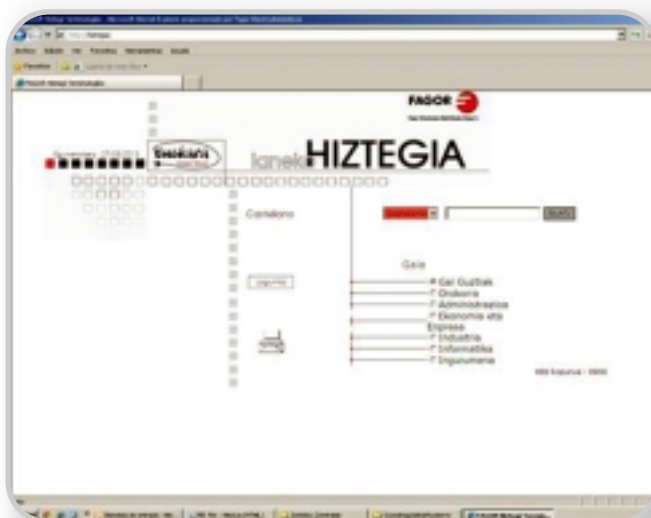
Basque Committee that is responsible for taking “fundamental” decisions. Together with the general coordinator, the Executive Committee includes representatives of the Basque committees, the Board, the Basque specialists from Emun, the human resources department and the Social Council. “The Executive Basque Committee was set up to streamline the decision-making process. Before we were not very clear about where to send the proposals made in the Basque committees, and they are easier to implement once they have the approval of the Executive Committee. A large part of my job has been to set up and develop this structure,” states Abarrategi. The Executive Basque Committee meets on a quarterly basis.

Lide Agirrezabal represents the Basque committees on the Executive Committee. She played a part in implementing the Basque plan in central services from the time it was drawn up in 2001, as a representative of the central quality department and Basque coordinator in central services. These services account for about 300 people in different areas (IT, health and safety, marketing, purchasing, commercial services, invoicing, technical support and so on). “The first area we rolled out was that of image. Signage, documents, folders and the like were all in Spanish and our first task was the make Basque visible on all this material. We then went on to approach the question of use and institutionalisation. We drew up some procedures: criteria for the use of Basque in docu-

ments, e-mails, documents for large-scale distribution, etc.” They also established and set down in writing the goals, functions and calendar of the Basque committee.

70% of personnel in central services speak or understand Basque, but Agirrezabal lacks data to state whether or not this figure has increased in recent years. “In the last few years there have been no new hires, but many of the people already on the workforce are Basque speakers. The thing is that many people who have retired recently are also Basque speakers.” What he can state is that the attitude of the workforce to the Basque plan has always been positive. “The satisfaction surveys we conduct regularly indicate this.” Abarrategi praises the attitude shown by workers in all the business units over the last ten years. “People’s willingness, enthusiasm and hard work are what really carried the plan forward; a plan which only had institutional backing would not have yielded the same results.”

While workers and managers at the company have always shown a favourable attitude towards Basque, the presence of the language in Fagor’s everyday work was very small before the roll-out of the Basque plans. In written communications, for example, this presence was “insignificant,” and Abarrategi estimates that only half the workforce spoke or understood Basque. “We had somewhere to start from,” says the general coordinator for Basque. In



Argazki-oina.

the early years priority was given to “normalising” the use of the language in internal relations within the company. Various initiatives were set in motion to foster its learning and oral use (Basque classes, Basque language groups and others) and a plan drawn up to boost its written use. Furthermore, specific material was created to make the use of Basque part of the company’s everyday activities, such as for example the dictionary *Altzarien Negozioko Hiztegia* (2004), written by Abarrategi himself in cooperation with the Emun expert Asier Iriondo.

2004 saw the publication of a document which set forth the criteria for the use of Basque in relations with consumers and suppliers (DZ-50.000), so extending the process of normalising the use of Basque beyond the sphere of internal relations to that of relations outside the company. Four years later, in 2008, the document was revised and updated, and in the same year Fagor published and made available to all workers the Basque Plan Manual, a document which brought together all the criteria and resources for the use and handling of Basque established over the previous ten years.

The aim was to make sure the internationalisation programme did not harm the plan for the use of Basque

THE PROCESS OF ADAPTING TO A MULTILINGUAL ENVIRONMENT

At the end of the 20th century Fagor Electrodomésticos embarked on a process of international expansion. In 1999 it took over the Polish company Mastercook and in 2005 it became the majority shareholder in the electrical appliance manufacturer Brandt (one of the biggest in France). This process of expansion meant Fagor had to do business in a multilingual environment. “Moving into Poland did not involve major changes, but with the five sites in France exchanges began to take place on a much bigger scale; the French often came to Arrasate and mixed work groups were set up,” recalls Abarrategi. With the incorporation of French, Polish and above all English, it became necessary to learn to handle a linguistic diversity which was hitherto unknown in the company.

Abarrategi makes no secret of the fact that at first there was a certain “nervousness” at seeing how the progress made in normalising Basque might be endangered. “The space occupied up to then by two languages had to be shared with another language or languages, and this could prejudice the presence of Basque. For example, at meetings of heads of department we had to give up the habit of dealing with one or two matters entirely in Basque, as it might be that a member of the business committee (from marketing, for example) was French. In these cases a decision was taken to hold meetings entirely in English. English was to be our *lingua franca*”. Abarrategi recognises that this issue was a “sticking point” at first, “But then we realised that the challenge for Basque lay in other areas of our everyday activities.”

In June 2009 a work group was set up to assure the use of Basque in the process of internationalisation. This group was made up of 6 coordinators from Fagor and two experts from Emun, and kept in close contact with employees in strategic positions –business unit managers, general manager and chairman– in order to gather their opinions and discuss ideas. Contributions from all these people served to publish *Euskararen erabilera Fagor Group-en / The Use of Basque Language in Fagor Group*, a guide which included a range of measures to handle language diversity, with the aim of ensuring that the internationalisation process would not prejudice the

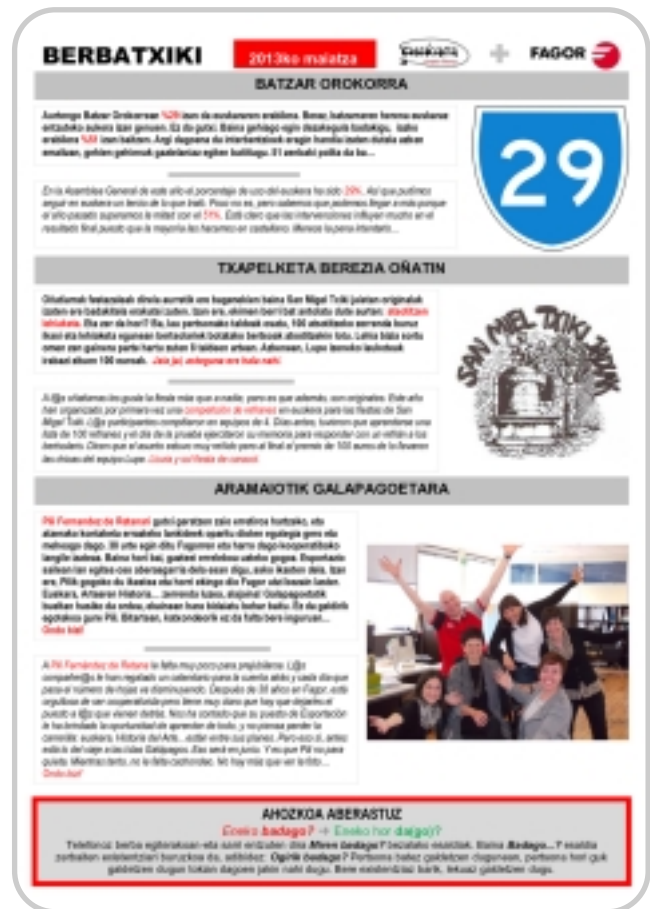
plan for the use of Basque on the sites in the Basque Country. “We did not want the expansion process to do away with all the work we had done up to then.” Among the measures proposed in this guide, three should be highlighted.

One: guaranteeing the use of Basque in all communications for large-scale distribution (with more than ten recipients) on sites in the Basque Country, including communications from sites in France or Poland. The text in Basque is to come first, and in bold type, followed by the English version, and Spanish, French and Polish are to be used depending on factors such as the time available, the recipient of the communication and language knowledge. “Handling languages is often a question of time management,” says Abarrategi. In any case, on sites in the Basque Country communications of this type should habitually be trilingual (in Basque, English and Spanish), though it is not unusual for a fourth language to be added (the above plus French), while Polish is used in very specific cases.

Two: obligation to know Basque for indirect jobs at Fagor Group located in the Basque Country. The level of Basque necessary depends on the specific functions and communicative level required for each job.

Three: publication also in Basque of the manuals for products sold in the Basque Country, even if they come from foreign Fagor Group sites.

Abarrategui states that the measures and initiatives set in motion have served to largely calm the initial fears and reluctance. “We have reached the conclusion that the process of internationalisation does not prejudice Basque and its normalisation. In fact, I would say that it offers us certain opportunities, such as for example the prestige our language gains when it appears alongside English.” Javier Retegi expands on this comment. “The actual impact of internationalisation on Basque is much less than we thought and I believe that this will continue to be the case in the future. Relations with foreign part-



Argazki-oina.

ners represent 5-10% of our daily work, and on the other hand internationalisation has enabled us to carry the presence of Basque abroad. Over there they can see that another language exists here.” People coming from France or Poland see that Basque is a living language. “They get used to our way of doing things and learn odd words: *kaixo, egun on...*”, explains Agirrezabal. We have even had cases of people who have come to spend time here for work reasons and have begun to learn Basque.

According to Abarrategi, making Basque visible to foreign partners “has also served, in a way, to show them our culture,” and recalls the example of a French colleague. “He couldn’t believe that Bayonne was part of the Basque homeland and culture, the capital of one of the seven regions of the Basque country. For him it was France, and he was amazed to see the existence of a cultural link





Argazki-oina.



Argazki-oina.

between Bayonne and Arrasate.” Therefore, the cooperative model is not the only trait that identifies Fagor Electrodomesticos abroad, and its concern for Basque language and culture also forms a part of this identity. This is how foreign partners see it.

IDENTITY AND ROOTS

Fagor Electrodomesticos wants to forge ahead with its process of internationalisation in the coming years and has already established various contacts with a view to future alliances. Javier Retegi stresses the importance of the company's roots in this process of expansion, adding that Basque plays a very important part in this. “Implementing Basque plans deepens our roots. All the cooperatives in Fagor Group have a Basque plan [Fagor Electrodomesticos, plus Copreci, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Ederlan, Fagor Electrónica, Fagor

Industrial and Fagor Assembly] and have signed agreements for the relocation of their workers. If one of our people has to go and work for another cooperative tomorrow, there he or she will also find a Basque plan. This links us to other cooperatives and makes us feel we are not alone. And even if offshoring is necessary and we have to open plants abroad, we must always remember that we are from here and that we want to carry on being from here, and this must strengthen our roots and our identity. Otherwise we could fall victim to demotivation. Basque can be one of the factors that help to make us stronger.”

Work to encourage Basque has therefore been constant in recent years and various initiatives have been taken to foster knowledge and use of the language. Highlights among these include different newsletters and publications: *Geurean* magazine, *Hotzaren hotsa* (refrigeration business unit newsletter), *FEE Euskara Planak* news sheet, etc.

Last year the members of all the Basque committees met to draw up the 2013-2016 Strategic Plan. Those taking part in this meeting wondered whether or not “It is worth making plans for the next four years at a time when we do not know where we will stand in two years. According to Abarrategi, “The answer was yes,” and one of the reasons given was that, “There can be no doubt that the economic crisis is pushing us into drastic offshoring. We have no option but to pursue this course, and in this new scenario building a solid identity can be of great help to us. One of the keys to strengthening this identity involves Basque language plans. Basque strengthens our image in the world: the beauty of the small or the greatness of the small. It forms part of our philosophy, of how we look, and how we look is very important when it comes to presenting ourselves to others.”

The use of Basque
“represents a factor of
attraction and makes clear
the commitment to a project”

CONCLUSIONS, OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

May 2010 saw the holding of the 3rd Meeting of Basque Committees of Fagor Electrodomeísticos, and one of its central themes was the process of internationalisation. It was attended by some 60 people under the leadership of the Fagor general managers, to discuss different issues and put forward ideas and proposals of great interest. One of the topics dealt with was the usefulness of Basque in a context of internationalisation. On the one hand, the use of Basque “represents an attractive factor and makes clear our commitment to a project.” On the other, while English is the *lingua franca* de Fagor Group, “It is not the mother tongue of anybody in the workforce. We all seek what is authentic, what belongs to each of us, and this makes us learn to respect that in others.” Moreover, “When we use Basque in selling abroad we act as ambassadors. We transmit the image of a company rooted in its land.”

It is well-known that for the branches of a tree to bear fruit its trunk must grow strong and healthy. To this end, it is essential that we carry on fostering the use of our language. “If we use Basque more and more this will be noticed from outside. We must carry on reinforcing its use within the company, by creating specific spaces for this.” This was another of the conclusions reached at the above-mentioned meetings. “We must show the outside world that another language exists here, that we have a Basque plan... If we do this through our daily work and practices, so much the better. They have to realise that here too we use a language other than Spanish.” For this reason, the members of the Basque committees at Fagor believe that individual commitment, the feeling of closeness that comes from using one’s own language and respect for other languages are concepts to be strengthened and fostered.



Argazki-oina.



Txema Abarrategi rates the work done over the last ten years positively. The process of internationalisation at Fagor has led to a “certain retreat in the use of our language in certain spheres and activities right across the company, as the working language for the different sites in the group is English.” However, in people’s everyday work on the site in the Basque Country, “It has not had a major impact and Basque speakers use their language

more and more. The oldest workers say that they could never have imagined that meetings would be held entirely in Basque, considering where we started out.” However, Abarrategi is not a person who is easily satisfied. “We cannot afford to sit back, and the challenge for the coming years must be to go beyond bilingualism and give Basque spheres in which it is dominant.”



Argazki-oina.

2004ko martxoan, euskararen kudeaketaren alorreko hainbat erakundek bultzatuta, Soziolinguistika Klusterra izeneko elkarte sortu genuen. Bere zeregin nagusia, soziolinguistika ezagutza sortzea eta kudeatzea da. Soziolinguistika Klusterrak, gaur egun, 20 erakunde eta 100 norbanako ditu bazkide. Erakunde horien artean daude unibertsitateak, administrazioak, formazio eta ikerketa erakundeak, aholkularitza enpresak, gizarte eragileak eta finantza erakundeak.

Euskararen Normalizazio Kasu Aurreratuak proiektuaren helburu nagusia euskara planekin abiatu diren erakundeen esperientzia ezagutzera ematea da. Erakunde hauek lortutako arrakastaren gakoei buruz gogoeta suspertu eta euskararen normalizazioan baliagarriak diren ikuspegi eta praktikak hedatu nahi dira enpresa, unibertsitate eta administrazio arloan. Kasuek, azken batean, ikasketa bultzatu nahi dute, esperientzia eta hausnarketaren bidez.

www.soziolinguistika.org/kasuak



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO



SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA