



Euskararen Normalizazio **Kasu Aurreratuak**

»SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA

TECNALIA

Nazioartekotzea,
hizkuntza politika
eta euskara



© Soziolinguistika Klusterra



Eskerrak: Tecnalia eta Elhuyar Aholkularitzari euskara zerbitzuari kasu hau egiteko izandako lankidetzagatik.

Testuak eta irudiak: Tecnalia.

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 Aurreratuetak**<

TECNALIA

Nazioartekotzea,
hizkuntza politika
eta euskara



Laguntzaileak:



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO



“ngurune eleanitzetan lan egiten duten enpre-
setako hizkuntza kudeaketa oso esparru
berritzailea da, oso jende gutxi dago horretan
aditua. Beraz, entitate eleaniztuna eta berrikuntza-
ren alorrean jarduten duen enpresa bat izanik,
Tecnaliari asko interesatzen zaion gaia da.
Hizkuntzek sormena eta berrikuntza sustatzen dituz-
te. Edo beste modu batera esanda, hizkuntzei mugak
jartzen dizkiena bere sormen eta berrikuntza ahal-
mena mugatzen ari da. Halaber, hizkuntzak garran-
tzitsuak dira pertsonentzat, eta uste dugu hizkuntza
aniztasuna ondo kudeatzeak interesgarriagoa eta
erakargarriagoa egiten duela enpresa langilearen-
tzat”.

Ciara O'Higgins,
Tecnaliako Nazioarteko Hedapeneko zuzendaria





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

Tecnalia Research & Innovation ikerketa, garapen eta berrikuntzaren alorrean (I+G+B) diharduen enpresa bat da. Ikerketa aplikatuaren alorrean Espainiako Estatuko lehen erakunde pribatua da, eta Europako garrantzitsuenetako bat. Zortzi enpresaren arteko aliantza estrategikotik sortu zen 2010. urtean (Labein, Inasmet, Robotiker, Fatronik, Cidemco, ESI, Leia eta Euve), baina 2011ko urtarrilaren 1az geroztik, erakunde bakarra da.

Inspiring Business da enpresaren leloa. Izan ere, “enpresetan negozio-aukerak sortuz, jakintza Barne Produktu

Zortzi enpresaren arteko aliantza estrategikotik sortu zen Tecnalia 2010. urtean, baina 2011ko urtarrilaren 1az geroztik, erakunde bakarra da.

Gordin bihurtzea” du helburu Tecnaliak, “pertsonek bizikaltatea hobetzeko”. Zazpi negozio-dibisio ditu Tecnaliak: Eraikuntza Jasangarria, Industria eta Garraioa, Energia eta Ingurumena, Berrikuntza Estrategiak, ICT-

European Software Institute, Osasuna, eta Zerbitzu Teknologikoak.

27 herrialdetako 1.500 langile inguru ditu Tecnaliak -horietako 192 doktoreak dira-, eta 21 egoitza ditu Euskal Herrian, Espainian, Mexikon, Frantzian, Italian eta Serbian. Halaber, egoitzarik ez izanagatik, langileak ditu beste hainbat herrialdetan barreiatuta, proiektuetan lanean: Txinan, Australian, Uruguain, Txilen, Argentinan, Perun, Brasilen, Kanadan... Hala ere, Europa da Tecnaliaren jarduera eremu nagusia, eta horren adierazgarri da azken lau urteotan Europako 300 proiektutan parte hartu duela nazioarteko hainbat erakunderekin elkarlanean. 3.900 bezero inguru ditu Tecnaliak, mundu osoan banatuak, eta haren patronatua 26 enpresak, 11 erakundetako kidek eta 7 pertsona garrantzitsuk osatzen dute.

Enpresaren izaera eta jardueraren ondorioz, Tecnaliak harreman estuak ditu beste hainbat erakunderekin:

27 herrialdetako 1.500 langile inguru ditu –horietako 192 doktoreak dira–, eta 21 egoitza ditu Euskal Herrian, Espainian, Mexikon, Frantzian, Italian eta Serbian.

enpresekin, instituzioekin, elkarteekin, ikerkuntzarako teknologia zentroekin, unibertsitateekin... Aldi berean, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sareko partaide da Tecnalía, alegia, “Euskal Herrian sustraituriko zentroa gara. Berrikuntzaren alorrean mundu osoan ospea eta aitortza jaso duen euskal sistemaren barruko beste enpresa bat gara, eta ekosistema horren partaide gisa, presentzia nabarmena dugu European. Baina gure sustraiak hemen daude”, azaldu du Ciara O'Higgins Tecnaliako Nazioarteko Hedapeneko zuzendariak.

Antonio Bardasco, Ciara O'Higgins eta Arantxa Berrotaran.



Berrikuntza, garapen eta ikerketa aplikatuaren nazioarteko testuingurua zein enpresaren errealitate eleanitza kontuan harturik, Tecnaliaren hizkuntza politika zehazteari ekin zioten 2011. urtean.

Inspiring Business

Gonbidapena Invitación
13.07.17

TECNALIA PERSPECTIVES 2013

Hirugarren Industria Iraultza
Oinarriak

Los Pilares de la Tercera Revolución Industrial

Javier Ormazabal, TECNALIAko lehendakariak,
agurtzen zaitu eta TECNALIA PERSPECTIVES 2013a gonbidatzen zaitu, zeina, TECNALIA Research & Innovation Fundazioak Batzorde Nagusia dela eta, haren ondoren izango baita, uztailaren 17an (asteazkenarekin), 12:00etan, Gipuzkoako Parke Zientifiko eta Teknologikoko auditorioan, Donostian.

Javier Ormazabal, Presidente de TECNALIA,
Saluda y le invita a acudir a TECNALIA PERSPECTIVES 2013 que, con motivo de la Junta General de Socios Colaboradores de la Fundación TECNALIA Research & Innovation tendrá lugar tras la misma, a las 12:00 horas del miércoles 17 de julio, en el Auditorio del Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa en Donostia-San Sebastián.

"Hirugarren Industria Iraultza Oinarriak" izenburua izango du TECNALIA PERSPECTIVES 2013a, eta hiru pertsona ospetsuak parte hartuko dute: **John A. "Skip" Laitner** (Economic and Human Dimensions Research Associates-eko burua eta aholkulari independentea), **Manuel Torres** (MTORRES Taldeko presidentea) eta **Fco. Javier Bollo** (WISCO Taldeko zuzendari nagusia).
Arantza Tapia Eusko Jaurlaritzako Ekonomiararen Garapen eta Lehiakortasuneko sailburuak emango dio amaiera ekitaldiari.
El acto será clausurado por la Consejera de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco, Arantza Tapia.

Etorkidea bazara, mesedez, jakinarazi perspectives2013@tecnalia.com helbidea idatziz, +34 607 937 517 telefonora eduz (8:00etatik 14:30etara) edo www.tecnalia.com/perspectives2013 gurearen bidez.
Se ruega confirmación de asistencia mediante correo electrónico a perspectives2013@tecnalia.com, llamando al teléfono +34 607 937 517 (en horario de 8:00 a 14:30 h.), o a través de www.tecnalia.com/perspectives2013.

Ekitaldi baterako gonbidapena.

HIZKUNTZA POLITIKA

Zortzi enpresaren arteko aliantza estrategikoa izatetik erakunde bakar baten funtzionamendua izatera pasa zen Tecnalia 2011. urtean. Horrek barne antolamenduan, enpresaren kudeaketan eta beste hainbat esparrutan homogeneizazio prozesu bat martxan jartzea ekarri zuen. Baita hizkuntza aniztasunaren kudeaketan ere. Ordura arte, aliantzaren aurretiko norbere hizkuntza-errealitateari eutsi zion enpresa bakoitzak. Esaterako, Europako Batzordeak Bizkaian sortutako egoitzan, ingelesa zen hizkuntza nagusia, zentro horretako langile gehienak atzeritik etorritakoak baitziren; Gipuzkoako egoitzetan, euskara eta ingelesa erabiltzen ziren, ingurune soziolinguistikoa- ren eta langileen jatorriaren arabera; eta Arabakoetan, aldiz, gaztelania entzuten zen gehienbat.

Hortaz, berrikuntza, garapen eta ikerketa aplikatuaren nazioarteko testuingurua zein enpresaren errealitate eleanitza kontuan harturik, Tecnaliak jokatu beharreko hizkuntza politika zehazteari ekin zioten 2011. urtean. Ardura hori hartu zuten artean Ciara O'Higgins zegoen. Helburuak oso argi zituzten. Oinarrizkoena, langile guztiek ulertu ahal izatea enpresatik datorren informazioa. "Entitate eleaniztuna gara, berau osatzen dugun pertsonok hizkuntza ezberdinak hitz egiten ditugu eta ez dago hizkuntza komun bat langile guztiontzat", azaldu du

O'Higgins-ek. Errealitate anitz horretatik abiatuturik, euskara sustatzea eta Euskal Herriko berezitasun kulturala eta linguistikoa barneratzea zen hizkuntza politikaren helburuetako bat. "Ez gaude ez Malagan ez Montpellierran. Gure hizkuntza eta gure ingurunea egunerokoan presente egotea nahi genuen". Baina aldi berean, zentro guztietako langileak enpresaren izaerarekin bat datorren "nazioarteko izpiritua" blaitzea lortu nahi zuten hizkuntza politikaren bidez: "ikerkuntzak eta teknologiak ez dute ez mugarik ez lekurik ezagutzen".

Langilearen ikuspegitik ere, hainbat faktore hartu zituzten kontuan. Esaterako, "hizkuntzak pertsonarentzat duen garrantzia". Hori horrela izanik, ondorio bat atera zuten: hizkuntza aniztasuna ondo kudeatzeak enpresa langilearentzat "interesgarriagoa eta erakargarriagoa" izatea ekarriko zuen. Eta horrek eragingo zuen langileen sormen eta berrikuntza ahalmena indartzea. "Hizkuntzek sormena eta berrikuntza sustatzen dituzte. Edo beste era batera esanda, hizkuntzei mugak jartzea sormenari eta berrikuntzari mugak jartzea da. Beraz, hizkuntza-aniztasuneko ingurua ondo kudeatzeak aukera ematen dio jendeari sortzaileagoa eta berritzaileagoa izateko".

Hiru hizkuntza hartu zituzten kontuan hizkuntza politikaren ardatzak zehazterakoan, Tecnaliak egunerokoan erabiltzen dituen hiru hizkuntza nagusiak hain zuten: euska-

Ingurune eleanitzetan jarduten duten euskal enpresetan hizkuntza aniztasuna kudeatzeko Elhuyar Taldeak sortutako Hizkuna proiektuan hartu du parte Tecnaliak.

ra, gaztelania eta ingelesa. “Norberak nahi duen ordenan jar ditzala. Ezein ez da besteak baino garrantzitsuagoa. Hiru hizkuntza horietako bakoitzak bere garrantzia du, unearen, testuinguruaren eta solaskideen arabera”, zehaztu du Ciara O'Higinsek. Hizkuntza politikaren gidaritza eramateko, Hizkuntza Aniztasuneko taldea sortu zuten. Bederatzi lagunek osatu zuten, eta haiek aukeratzeko hainbat irizpide hartu zituzten aintzat, enpresa osoa ordezkatuz egon zedin: hiru hizkuntzetako hiztunak egotea taldean, sexu parekidetasuna islatzea, Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako egoitzetako ordezkariek egotea, negozio-arlo ezberdinetakoak izatea, antolamendu-maila ezberdinetakoak, eta area korporatibo ezberdinetakoak.

lkerketa, garapen eta berrikuntza alorrean dihardu Tecnaliak.

LEHEN TRESNA, EME KOADROA

Eusko Jaurlaritzak erakunde eta enpresetan hizkuntza-planak aplikatzeko laguntzeko sortutako EME koadroa (Erreferentzia Marko Estandarra) hartu zuten Tecnaliako hizkuntza politikan lehen urratsak emateko tresna gisa. Laguntza-koadroa da EME, batetik, erakunde pribatu batean hizkuntza zein jardun-eremutan erabili ohi den erakusten duena eta, bestetik, landu daitezkeen eremuak eta helburuak begiz jotzen laguntzen duena.

EME koadroak hiru ardatz zehazten ditu: irudi korporatiboa eta komunikazioa, kanpo harremanak, eta barne harremanak. Horretan oinarriturik, hizkuntzen erabilerarako hiru kategoria edo mailaketa zehaztu zituzten Tecnaliako hizkuntza politikako arduradunek:

- derrigorrezkoa: zenbait komunikaziotan nahitaez hiru hizkuntzak (euskara, gaztelania eta ingelesa) erabili behar direla erabaki zuten (esaterako, zuzendaritza nagusiaren *Dirección Informa* buletinean, edota barne komunikaziorako mezu elektronikoetan);



- malgua: komunikazio hauetan zein hizkuntza edo hizkuntzak erabiltzeko gomendioa egiten du hizkuntza politikako taldeak. Testuinguru jakin bateko komunikazio elebidunetan erabiltzen ari dira irizpide hau, esaterako, Euskal Herriko administrazioarekiko harremanetan (euskara-gaztelania), Frantziako bazkideekin dituzten harremanetan (frantsesa-ingeles)...
- irekia: komunikazio hauetan, norberak askatasuna du zein hizkuntza erabili nahi duen erabakitzeko (langileek hamabostean behin osatzen duten *Tecnalia Express* albiste buletinean, esate baterako).

Horrekin batera, aplikatzen hasteko ekintza sorta bat osatu zuten, irizpide zehatz batzuen arabera sailkatuta: barne komunikazioak edo kanpo komunikazioak ziren, zein talderi zuzenduta zegoen komunikazioa (administratioari, bezeroei, Fundazioko patroiei, proiektuetako bazkideei, gizarteari...). Horren arabera erabakitzen zuten kasu bakoitzean zein hizkuntza edo hizkuntzak erabili behar ziren. Hizkuntza politikako taldearen neurriak eta proposamenak Tecnaliako zuzendaritza batzordeak jaso eta onartu ostean, haien inplementaziorako talde anexoak sortzen zituzten, neurriek eragina zuten area korporatiboetako ordezkariak ere parte har zezaten prozesuan.

Hainbat hilabeteren ostean, hizkuntza aniztasuna modu egokian kudeatzeko eginkizunaren zailtasunez ohartu ziren Tecnaliako kideak. "Oso arlo konplexua dela konturatu ginen, eta gu oso enpresa handia gara: 1.500 langile, 21 eraikin, eta ez da hain erraza aurrera egitea. Ez genuen esperientziarik, eta heldugabe geunden halako

prozesu bat geure kasa bakarrik aurrera eraman ahal izateko", aitortu du O'Higginsek. Begien aurrean "itsaso zabal bat" ikusten zuten, eta ez zuten argi zein norabide hartu. 2011ko udazkena zen, eta gogoetarako geldialdia egin zuten prozesuan.

Une horretan, Elhuyar Taldearen deia jaso zuten. Elhuyar Fundazioko Patronatuko kide da Tecnalia, eta hainbat arlotan kolaboratzen dute. Esku artean proiektu pilotu bat zuten Elhuyarrek, Hizkuna proiektua, eta bertan kolaboratzeko gonbitea egin zion Tecnaliari, baita Elay enpresari ere. Ingurune eleanitzetan jarduten duten euskal enpresetan hizkuntza aniztasuna kudeatzeko proiektua da Hizkuna. Hizkuntzak egoki kudeatzeak euskal enpresen negozio-aukerak zabaltzen dituela jabeturik, nazioarteko merkatuan aritzeak ekartzen dituen behar, erronka eta arazoei erantzuna ematen laguntzeko sortu du Elhuyar Taldeak Hizkuna proiektua.

Tecnaliako arduradunek ez zuten proiektuarekin bat egiteko zalantzarik izan. Izan ere, Elhuyar Taldeak lan munda euskalduntzeko planen diseinuan eta aholkularitzan duen eskarmentuaz gain, hizkuntza aniztasunaren kudeaketan aditua den oso jende gutxi dagoela jabetuta zeuden ordurako Tecnaliako arduradunak, eta alde horretatik, Elhuyarren proiektua "oso berritzailea" zen. "Beraz, guri ere interesatzen zitzaigun bertan parte-hartzea, gu berrikuntza zentro bat bakara".

HIZKUNA PROIEKTUA

2012. urte hasieran jarri zen martxan Elhuyar eta Tecnaliaren arteko lankidetzak Hizkuna proiektuan. Tecnaliak aurreko urtean egindako prozesua Elhuyarreko kideei azaldu ostean, barne komunikazioko hiru prozesu aztertzea adostu zuten:

- marketineko foileto komertzial bat sortzeko prozesua
- Tecnaliarekin lan egiteko eskaera egin duen bezero bati erantzuteko prozesua
- barne txantilo bat betetzeko prozesua, esaterako, oporrak eskatzeko

Hiru hizkuntza hartu zituzten kontuan hizkuntza politikaren ardatzak zehazterakoan, Tecnaliak egunerokoan erabiltzen dituen hiru hizkuntza nagusiak hain zuzen: euskara, gaztelania eta ingelesa.



Tecnaliaren webgunea euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez.

Kasu bakoitzean, hainbat xehetasun zehaztu behar zituzten: hartzailea nor zen (lehen kasuan, esaterako, Europako, Euskal Herriko edo Latinoamerikako publiko objektiboari zuzentzen zizaion foileto komertziala), enpresako beste area korporatibo baten edo batzuen parte-hartzea beharrezkoa zen ala ez (marketina, komunikazioa...), bezeroarekiko harremana bideratzeko modua, harekin harremanetan jartzeko bideak (agiriak, telefonoa, posta elektronikoa...), harremana gauzatzeko hizkuntzaren aldetik beharrezkoa zen ezagutza-maila...

Hiru kasuok kudeatzeko prozesua oso aberasgarria izan zen enpresarentzat, “errealitate asko” ikusarazi zituelako, eta Tecnaliaren “ahulguneak eta indarguneak identifikatzen” lagundu zuelako. Ahulgune nagusia zortzi enpresaren arteko fusio prozesuarekin lotuta zegoen. “Gauzak egiteko zortzi modu diferente genituen, zortzi errealitate, eta modu bateratuan egiteko erronka oso handia zen. Gainera, ez zegokion hizkuntza politika bateratua egiteko prozesuari bakarrik, baizik eta bere baitan hartzen zituen egokitzeko eta normaltzeko bidean ziren eta komunikazio tresna gisa hizkuntzen beharra zuten beste prozesu guztiak ere”. Tecnaliak alde zuen ordea, langile-taldearen hizkuntz eta kultur izaera askotarikoa, erakundearen gaita-

sun linguistikoak hobetzeko eta hizkuntzaren erabilera sustatzeko oso lagungarria. “Gure ikertzaileak ohituta daudenez Europa mailako proiektuetan lan egitera, esperimentzia dute bezeroaren hizkuntzan lan egiten (bilerak, argitalpenak...)”, azpimarratu du O’Higginsek.

Hurrengo urratsa izan zen identifikatzea “zein arlo landu behar genituen, horietatik zeintzuk ziren premiazkoak, eta garrantzitsuak izanagatik premiazkoak ez zirenak”. Horretan oinarriturik, ekintza-plan bat osatu zuten, hizkuntzak eragina duen esparruak identifikatu eta lehentasunak finkatu zituzten. Horietako batzuk indarrean jarri dituzte dagoeneko, eta bereziki kanpora begirako marketin eta komunikazio arloetan eman dituzte aurrerapauso handienak. “Alderdi hori hasieratik landu dugu, identifika-

Bere langileek ahalik eta hizkuntza gehien eta ahalik eta ondoen hitz egitea nahi du Tecnaliak, eta ahalegin hori aitortzeko prest dago.

Hizkuntzak eta haien kudeaketa ulertzeko kultura bat zabaldu nahi du Tecnaliak bere langile, bazkide eta bezeroen artean.

tuta daukagu zein den hartzaile objektiboa, zein den haiekin lan egiteko modua eta zein den horretarako behar den materiala". Web orrian (www.tecnalia.com), kanpo komunikazioetan eta argitalpenetan (*Annual Report* izeneko txostena, esaterako) hiru hizkuntzak erabiltzen ditu Tecnaliak. Halaber, egoitzetako telefonista guztiak euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez egiteko gai dira.

Barne komunikazioari dagokionez, txantiloiak hiru hizkuntzetan daude, baita zuzendaritza nagusiaren buletina ere (*Dirección Informa*), eta mezu elektronikoak (argibideak ematekoak, esaterako) gero eta gehiagotan idazten dira euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez. "Jendea motibatu behar izan dugu, baina gero eta naturaltasun handiagoz gertatzen da hiru hizkuntzetan idaztea. Hori izan da lorpen handienetakoa bat", azaldu du O'Higginsek, poztasuna agerian utziz.

Halaber, bestelako saiakera batzuk egin dituzte. Esaterako, hizkuntzen ikasketa eta menderatzea erabileraren bidez sustatzeko ekimen pilotu bat jarri zuten martxan Miramongo egoitzan (Donostia): hizkuntza-bazkariak. Langileek aukera izan zuten astean bitan hizkuntza bat praktikatzeko (euskara, frantsesa, alemana, ingelese...) bazkaldu bitartean. Ekimenak ez zuen sustatzaileek espero zuten arrakasta izan, "harrera diskretua jaso du", aitortu du Arantxa Berrotaran Hizkuntza-Aniztasuna taldeko kide eta Tecnaliako Nazioarteko Hedapen taldeko kideak. Baina esperientziak balio izan du hainbat ondorio ateratzeko, esaterako, beharbada dinamizatzailerik bat jarri beharko litzatekeela jendearen parte-hartzea sustatzeko eta eroso sentitu dadin.

"Ideia txikiak dira, baina jendeak interes handia du menperatzen duen edo ikasten ari den hizkuntza horretan aitzeko, eta erakundeak berak ematen badio aukera hori,

askoz hobe", adierazi du Berrotaranek. Bide horretatik segitzeko asmoa du Tecnaliak, bere langileek ahalik eta hizkuntza gehien eta ahalik eta ondoen hitz egitea nahi baitu. Are gehiago, ahalegin hori aitortzeko prest dago. "Uste dugu ona dela hizkuntzak menperatzen dituen edota bere maila hobetzeko esfortzua egiten duen jende-ari aitortza egitea", azaldu du O'Higginsek.

HIZKUNTZEN KULTURA //////////////////////////////////

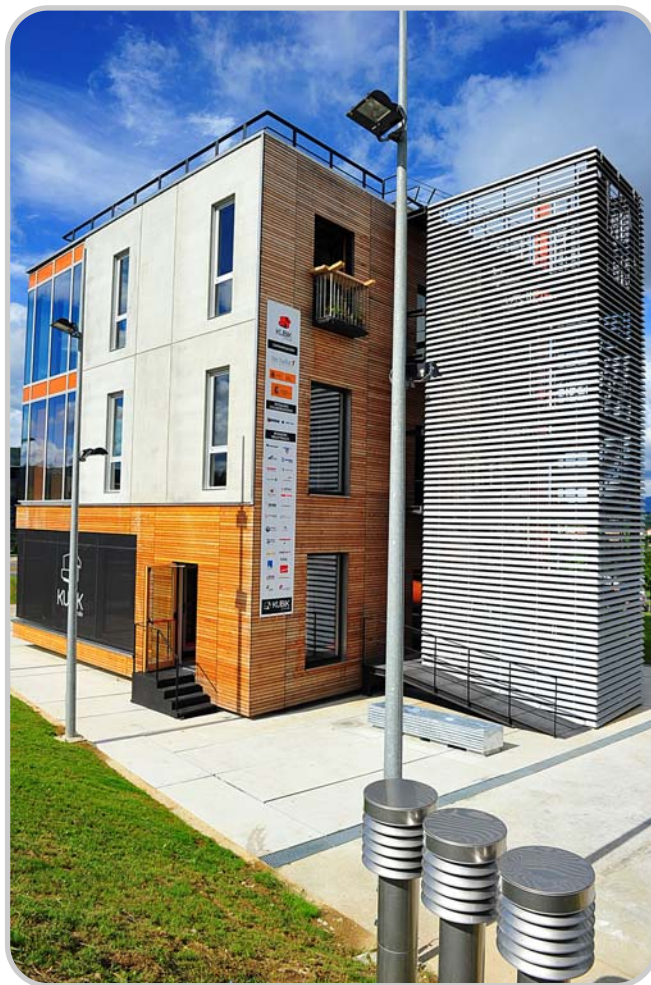
Azken finean, hizkuntzak eta haien kudeaketa ulertzeko kultura bat zabaldu nahi du Tecnaliak bere langile, bazkide eta bezeroen artean. Kultura horrekin loturiko hainbat printzipio jarri nahi dituzte praktikan. O'Higginsek aletu ditu:

- hizkuntzekiko ikuspegi utilitarista ezabatu: hizkuntza batzuk besteak baino garrantzitsuagoak direlako pentsamoldearen aurka egin nahi dute. "Hizkuntza oro da aberasgarria, hizkuntzak ez dira baliagarritasunaren arabera sailkatzen".
- hesi mentalak eraitsi: adin batetik aurrera hizkuntzak ikasten hasteko jendeak izan ditzakeen errepardoak eta lotsak bertan behera utzi nahi dituzte.
- arauak saihesti eta malgutasunez jokatu: "hizkuntzen erabilera naturaltasunez gertatzea nahi dugu, kasu bakoitzaren errealitatera egokিতuta".
- iraganarekin hautsi: ingurune eleanitza sortu nahi dute lehen hizkuntza bakarrik hitz egiten zuten zentroetan.
- hizkuntzen arteko harmonizazioa bultzatu: hizkuntza guztiak aintzat hartuko diren giroa sortu nahi dute.
- parte-hartzea sustatu: langile bakoitzak bere ekarpena egin dezake, dena delakoa bere hizkuntza-aren ezagutza eta menperatze maila.

- langileentzat erronka bihurtu eta ahalegina aitor-tu: “ez dugu nahi jendea bertan goxo gelditzea eta errazkeriaz jokatzera, aitzitik, hizkuntzak ahalik eta ondoen hitz egiteko ahalegina egitea nahi dugu”.
- pazientzia sustatu: “ez da bide erraza, eta tolerantzia behar da. Adibidez, testuen itzulpenetan laguntzen digutenek beren borondatez egiten dute, ez dira hizkuntzalariak. Horregatik, emailen bidalitako mezuen amaieran beti jartzen dugu boluntario batek itzulitako testua dela, eta akatsak baldin badaude, egin beharreko kritika modu eraikitzailean egiteko eskatzen dugu”.
- Honek guztionek “koherentea izan behar du gure negozioaren gakoekin (berrikuntza, ikerketa eta garapena), gure nazioartekotze-estrategiarekin eta gure langileen garapen politikarekin (formazioa...)”, azpimarratu du O'Higginssek.
- “Hizkuntzen kudeaketa egokiaren bidez, gure negozioaren hazkundea, garapena eta eraginkortasuna bilatzen dugu. Gure artean eta gure publiko objektiboarekin hartu-emanak izateko mekanismo egokiak behar ditugu, eta tresna horietan oinarrituta eraginkorrak izan eta gauzak hobeto egin behar ditugu”, gaineratu du Antonio Bardasco Tecnaliaren kanpo komunikazioaren arduradunak.

2011n abiatutako bidean urratsak ematen ari da Tecnalia, “zailtasun eta erronka handiekin, baina ilusioz”. ElhuyarTaldearen aholkularitza eta laguntza izan dute, eta oso eskertuta daude horregatik. “Elhuyarren laguntzari esker, gure gogoetak ordenatu eta adituekin kontrastatu ahal izan ditugu. Metodologiaren aldetik ekarpen handia egin ditu Elhuyarrek”.

Bidearen hasieran daude oraindik, baina aurrerantzean ere hizkuntza aniztasunaren kudeaketan “oztopoak” aurkituko dituzten seguru daude Tecnalian, “baina espero dugu Elhuyarren laguntzaz gainditzea”, esan du O'Higginssek, eta ez du baztertzeko etorkizunean bi erakundearen arteko lankidetzaren eremua zabalitzea. “Hizkuntzen kudeaketaren esparruan asko dago egiteko oraindik, eta etorkizunean planteatu genezake kolaborazio proiekturen bat Elhuyarrekin, hizkuntzen kudeaketa egoki baterako tresna teknologikoen alorrean, esaterako”. ▲



Kubik eraikina Bizkaiko Parke Tecnologikoan.



SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA

► **Casos avanzados** de Normalización del Euskera

TECNALIA

Internacionalización,
política lingüística
y euskera

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

“La gestión lingüística en las empresas que trabajan en entornos multilingües es un ámbito realmente innovador que resulta un tema de gran interés para TECNALIA, en cuanto a entidad multilingüe que trabaja en el campo de la innovación. Se trata de un campo donde a día de hoy trabajan muy pocos profesionales, aunque existen organizaciones de referencia como Elhuyar. El conocimiento y uso de diferentes idiomas fomentan el desarrollo de la creatividad e innovación. O dicho de otro modo: el no gestionar bien los idiomas puede ser una barrera a la creatividad y la innovación. Las lenguas son importantes para las personas por una gran variedad de razones, y creemos que las empresas que gestionan adecuadamente la diversidad lingüística son empresas más atractivas para sus trabajadores”

Ciara O'Higgins,
Directora de Expansión Internacional de TECNALIA





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

TECNALIA Research & Innovation es una organización que trabaja en el ámbito de la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i). Nació de la fusión de ocho centros tecnológicos y en la actualidad, es uno de los centros privados de investigación aplicada más relevantes del Estado español y de Europa. El lema de TECNALIA es *Inspiring Business*, y su misión consiste en “transformar el conocimiento en PIB para mejorar la calidad de vida de las personas, creando oportunidades de negocio en las empresas”. Para ello, cuenta con siete Divisiones de Negocio: Construcción Sostenible, Industria y

TECNALIA nació en 2001 como alianza estratégica entre varios centros tecnológicos y comenzó a funcionar como una única entidad en 2011.

Transporte, Energía y Medio Ambiente, Estrategias de Innovación, ICT-European Software Institute, Salud, y Servicios Tecnológicos.

TECNALIA cuenta con casi 1.500 trabajadores en plantilla -192 de ellos son doctores-, de 27 nacionalidades

distintas, y 21 sedes repartidas en el País Vasco, España, México, Francia, Italia y Serbia. Asimismo tiene investigadores en otros países, llevando a cabo distintos proyectos, de la mano de socios en: China, Japón, Australia, Reino Unido, Chile, Colombia, Perú, Ecuador, Brasil, Canadá... No obstante, el principal ámbito de actuación de TECNALIA es Europa, y muestra de ello es su participación durante los últimos cuatro años en más de 360 proyectos europeos en colaboración con distintas entidades de carácter internacional. Cuenta con más de 4.000 clientes repartidos por todo el mundo y su Patronato está constituido por 25 representantes empresariales, 10 representantes institucionales y otras 8 personas de libre designación.

Dada su naturaleza y actividad, TECNALIA mantiene alianzas y colaboraciones con numerosas entidades (empresas, instituciones, centros de investigación tecnológica, universidades...) y forma parte de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología. En palabras de Joseba Jauregizar,

Cuenta con casi 1.500 trabajadores en plantilla –192 de ellos son doctores–, de 27 nacionalidades, y 21 sedes repartidas en el País Vasco, España, México, Francia, Italia y Serbia.

Director General de TECNALIA, “somos un centro tecnológico vasco de presencia internacional. TECNALIA es una organización del sistema de innovación vasco reconocida en todo el mundo como componente de dicho ecosistema, por la labor que realiza en el ámbito de la innovación y, aunque tenemos una gran presencia en Europa, nuestras raíces están, sin duda, aquí”.

Antonio Bardasco, Ciara O'Higgins y Arantxa Berrotaran.



En 2011 comenzó a desarrollarse la política lingüística de TECNALIA, teniendo en cuenta el contexto internacional de innovación, desarrollo e investigación aplicada y la realidad multilingüe de la organización.



Invitación para un acto.

POLÍTICA LINGÜÍSTICA

TECNALIA nació de la fusión de ocho centros tecnológicos y comenzó a funcionar como una única entidad en 2011. Ello supuso la puesta en marcha de un proceso de homogeneización en distintos ámbitos, entre otros, la organización y comunicación interna, donde el idioma es un vehículo clave. Antes de la fusión, cada centro tenía una realidad lingüística distinta, en función de su ubicación, origen, realidad sociolingüística o el número de investigadores internacionales que acogía. Dependiendo de cada caso, predominaba el euskera, el inglés o el castellano.

Cuando en 2011 comenzó a desarrollarse la política lingüística de TECNALIA, se tuvieron en cuenta las raíces de la organización, el contexto internacional de innovación, desarrollo e investigación y la realidad multilingüe de la TECNALIA. Una de las responsables de esa labor fue Ciara O'Higgins quien nos cuenta cómo se definieron los objetivos, siendo el principal que todos los trabajadores entendieran cómo debía desarrollarse la comunicación interna. "Somos una entidad multilingüe, las personas que trabajamos en ella hablamos lenguas distintas y no hay un idioma común para todos", señala O'Higgins. Partiendo de esa realidad plural, uno de los objetivos de la política lingüística consistía en impulsar el euskera e interiorizar la especificidad cultural y lingüística del País

Vasco. En palabras de Joseba Laka, Director de Mercado de la División ICT y miembro del Equipo de Diversidad Lingüística "Queríamos que nuestra lengua y nuestro entorno estuvieran presentes en nuestra actividad diaria". Junto a ello también se quiso infundir un "espíritu internacional" a los trabajadores, acorde con la naturaleza del centro: "la investigación y la tecnología no conocen ni límites ni fronteras".

Se consideraron distintos factores desde la visión del trabajador, uno de los cuales fue "la importancia del idioma para la persona". A partir de esa premisa se llegó a la conclusión de que la empresa que gestiona adecuadamente la diversidad lingüística es una empresa "más interesante y atractiva" para los trabajadores, lo cual beneficia el desarrollo de su capacidad creativa e innovadora. "El conocimiento de idiomas fomenta el desarrollo de la creatividad e innovación. O dicho de otro modo: el no gestionar bien los idiomas puede ser una barrera a la creatividad y la innovación. Gestionar bien la diversidad lingüística facilita el desarrollo de dicha capacidad".

Tres fueron las lenguas consideradas a la hora de definir los ejes de la política lingüística, las tres lenguas utilizadas habitualmente en TECNALIA: euskera, castellano e inglés. Según Laka "Cada una de las tres lenguas tiene su importancia, según el momento, el contexto y el inter-

TECNALIA ha participado en el proyecto Hizkuna creado por Elhuyar Taldea para gestionar la diversidad lingüística en las empresas vascas que trabajan en entornos multilingües.

locutor”. El grupo de Diversidad Lingüística está compuesto por nueve miembros elegidos en función de criterios que garantizan la representación de toda la organización: estar formado por personas provenientes de diferentes realidades lingüísticas (euskaldunes, extranjeros y personas que hablan principalmente castellano) y que los componentes del grupo pertenezcan a distintas áreas y niveles de organización.

PRIMER INSTRUMENTO: CUADRO EME

La herramienta para dar los primeros pasos en el desarrollo de la política lingüística de TECNALIA fue el denominado Marco de Referencia Estándar (EME), creado por el Gobierno Vasco para la aplicación de planes lingüísticos en organizaciones y empresas. El cuadro EME es un cuadro de ayuda que, por un lado, muestra las áreas en las que se concreta habitualmente el uso del idioma en una entidad privada y, por otro, ayuda a definir los ámbitos y objetivos a desarrollar.

Las áreas sobre las que trabajar se basan en estos tres ejes: imagen corporativa y comunicación, relaciones externas y relaciones internas. En base a ello, el Grupo de Diversidad Lingüística de TECNALIA definió tres categorías o niveles en cuanto a uso de idiomas:

- obligatorio: se estableció la obligatoriedad de utilizar las tres lenguas (euskera, castellano e inglés)

TECNALIA trabaja en el ámbito de la investigación, el desarrollo y la innovación.



en determinadas comunicaciones (por ejemplo, en el boletín *Dirección Informa* publicado por la Dirección General o correos electrónicos de comunicación interna);

- flexible: se dieron una serie de recomendaciones para el uso de idiomas en otro tipo de comunicaciones, criterio que se tiene en cuenta en comunicaciones bilingües en determinados contextos: por ejemplo, en las relaciones con la administración pública vasca (euskera-castellano), con clientes franceses (francés-inglés)...
- abierto: por último se definió una tercera categoría o nivel en el que cada cual podía elegir la lengua o lenguas a utilizar (por ejemplo, en el boletín de noticias *TECNALIA Express* publicado por los trabajadores de TECNALIA con periodicidad quincenal).

Asimismo se definió un conjunto de acciones donde poner en práctica el uso de las diferentes lenguas en función de criterios como el tipo de comunicación (interna o externa) o los destinatarios de la misma (administración, clientes, patronos de la Fundación, socios de los proyectos, sociedad...). Tras la aprobación por parte del Comité de Dirección de TECNALIA de las medidas y propuestas presentadas por el grupo de Diversidad Lingüística se crearon grupos anexos para su implementación, de tal modo que los representantes de las áreas corporativas afectadas por las medidas propuestas pudieran también participar en el proceso.

Al cabo de unos meses, los responsables de TECNALIA se dieron cuenta de la dificultad que suponía gestionar adecuadamente la diversidad lingüística de la empresa. Tal como confiesa O'Higgins, "nos dimos cuenta de que se trata de una labor muy compleja, por las dimensiones de la organización entre otras razones: 1.500 trabajadores y 21 sedes. No resulta fácil. No teníamos experiencia y carecíamos de la madurez necesaria para llevar a cabo un proceso de estas características por nuestros propios medios". Se hallaban ante una encrucijada y no sabían qué rumbo tomar. Así, en otoño de 2011 decidieron hacer un alto en el proceso para reflexionar.

Tres fueron las lenguas consideradas a la hora de definir los ejes de la política lingüística, las tres lenguas utilizadas habitualmente en TECNALIA: euskera, castellano e inglés.

PROYECTO HIZKUNA //////////////////////////////////

Precisamente en ese momento TECNALIA recibió la llamada de Elhuyar. Se da la circunstancia de que TECNALIA es miembro del Patronato de la Fundación Elhuyar y existe una colaboración entre ambas entidades en diferentes materias. Elhuyar comenzó a desarrollar la gestión lingüística en el mundo empresarial en el año 1991, y tras una trayectoria de 20 años había puesto en marcha un proyecto para dar el salto de la gestión del bilingüismo a la gestión del multilingüismo: el proyecto Hizkuna.

Dos fueron los principales objetivos para elaborar el proyecto Hizkuna: por un lado, "ampliar y profundizar" en el conocimiento adquirido en la aplicación de planes de euskera y metodología de las planificaciones lingüísticas para la gestión del bilingüismo; por otro, responder a la necesidad de adaptación a los cambios introducidos por la globalización. Según Elhuyar, "nuestros clientes se sitúan a escala global y tienen que gestionar distintos idiomas. El contexto bilingüe en el que se movían las empresas anteriormente ha pasado a ser ahora un contexto multilingüe". Por otro lado, hoy día la gestión de idiomas es un tema de gran relevancia para la Comisión Europea y, según distintos estudios realizados, las empresas con una buena estrategia lingüística incrementan sus ventas y amplían sus oportunidades de negocio.

Por tanto, Elhuyar consideró necesario "reflexionar sobre los planes de euskera y metodología de las planificaciones lingüísticas para la gestión del bilingüismo y dotar de una visión multilingüe al conocimiento y métodos de trabajo desarrollados". Mediante el proyecto Hizkuna, Elhuyar ofrece un servicio de ayuda a empresas y organizaciones para "responder con eficacia a las dificultades

que supone gestionar idiomas en procesos de internacionalización, ofreciendo metodología y asesoramiento tecnológico para la gestión eficaz del multilingüismo". Cuatro son los pasos a dar para ello:

1. Cuantificación de la magnitud de la barrera lingüística: cuantificar y valorar la presencia de las lenguas en la actividad diaria de la empresa y los obstáculos (barreras lingüísticas) que crea el uso de cada una de ellas;
2. Evaluación del efecto de la barrera lingüística: evaluar cómo distorsiona y perjudica la barrera lingüística las relaciones dentro de la empresa, con los clientes, con los proveedores...;
3. Definición de la política lingüística: debatir y establecer los criterios lingüísticos de la empresa;
4. Uso de estrategias para responder a las necesidades lingüísticas: adoptar la solución a dar a cada necesidad de la empresa en el ámbito lingüístico (en el área de gestión de personas y en el área de recursos).

TECNALIA fue invitada por Elhuyar a participar en este proyecto y su Dirección no dudó en aceptar la invitación. Para entonces los responsables de TECNALIA eran conscientes de la falta de profesionales dedicados a la gestión de la diversidad lingüística, y consideraban que el proyecto de Elhuyar, una entidad con gran experiencia en el diseño y asesoramiento de planes para la euskaldunización del mundo laboral, era "realmente innovador". "Por tanto, a nosotros también nos interesaba participar en el proyecto, como centro de innovación que somos".

TECNALIA pretende difundir entre sus trabajadores, socios y clientes una cultura que les permita entender el mundo de las lenguas y su gestión.

COLABORACIÓN CON ELHUYAR

La colaboración entre Elhuyar y TECNALIA en el proyecto Hizkuna dio comienzo a principios de 2012. TECNALIA expuso a los miembros de Elhuyar el proceso que había llevado a cabo durante el año anterior, tras lo que decidieron analizar tres procesos de comunicación interna:

- proceso de creación de un folleto comercial de marketing
- proceso de preparación de proyecto para trabajar con una empresa
- proceso para cumplimentar una plantilla de uso interno (por ejemplo, el de solicitud de vacaciones)

En cada caso había que especificar algunos detalles: quién era el destinatario (en el primer caso, por ejemplo, si el folleto comercial estaba dirigido al público del País Vasco, Europa o Latinoamérica); si era necesaria o no la participación de otra u otras áreas corporativas de la empresa (marketing, comunicación...); modo de atender al cliente; modo de contactar con él (documentos, teléfono, correo electrónico...); nivel de conocimiento del idioma para poder establecer el contacto, etc...

El proceso de gestión de los tres casos fue muy revelador para la organización, ya que puso de manifiesto "distintas realidades" y ayudó a "identificar las fortalezas y debilidades" de TECNALIA en este ámbito. La principal debilidad derivaba del proceso de fusión de ocho empresas distintas. "Partíamos de ocho maneras diferentes de hacer las cosas, de ocho realidades distintas, y unificar todo aquello planteaba un reto muy grande. Además, la dificultad no radicaba únicamente en el proceso de implantación de una política lingüística unificada; a ello había que añadirle todos los demás procesos en vías de adaptación y normalización que utilizaban la lengua como herramienta de comunicación". No obstante, TECNALIA contaba con un factor a su favor, como es la pluralidad lingüística y cultural de su plantilla, lo cual ha contribuido en gran medida a mejorar las capacidades lingüísticas de la entidad y promover el uso de distintos idiomas. Según Ane Irazustabarrena, Directora de



Web de TecNALIA en euskera, castellano y inglés.

Programas de la División de Industria y transporte y miembro del Equipo de Diversidad Lingüística, “nuestros investigadores participan en numerosos proyectos europeos y están habituados a trabajar en la lengua de los clientes (reuniones, publicaciones...)”.

El siguiente paso fue identificar “qué áreas debíamos desarrollar, cuáles de esas áreas eran urgentes y cuáles no eran urgentes aunque sí importantes”. Tras ello definieron un plan de acciones, identificaron los ámbitos en los que interviene la lengua y establecieron las prioridades. Algunas de esas acciones ya están vigentes y los principales avances se han dado en las áreas de marketing y comunicación externa. “Ese ámbito lo hemos desarrollado desde el principio, y ya tenemos identificado quién es el destinatario objetivo, cómo debemos trabajar con él y qué material debemos utilizar para ello”. TECNALIA utiliza los tres idiomas en su página web (www.TECNALIA.com), en las comunicaciones externas y en sus publicaciones (en el informe *Annual Report*, por ejemplo). Por otra parte, todas las personas que trabajan en los puestos de Recepción (atención física y telefónica) de las distintas sedes están capacitadas para responder en euskera, castellano e inglés.

En cuanto a comunicación interna, tanto las plantillas como el boletín publicado por la dirección general (*Dirección Informa*) son trilingües, y cada vez son más los correos electrónicos que se escriben en euskera, castellano e inglés (por ejemplo, los de información y consultas). “Hemos tenido que motivar a la gente, pero escribir en los tres idiomas es algo que se hace cada vez con más naturalidad. Ése ha sido uno de los principales logros”, señala O’Higgins con satisfacción.

Asimismo se han adoptado otro tipo de iniciativas. Por ejemplo, la sede de Donostia puso en marcha una iniciativa piloto denominada “almuerzos lingüísticos” para

promover el aprendizaje y dominio de idiomas mediante su práctica. Dos veces por semana los trabajadores podían reunirse alrededor de una mesa para practicar un idioma mientras comían (euskera, francés, alemán, inglés...). La iniciativa no tuvo el éxito que esperaban sus promotores. “Tuvo una acogida discreta”, reconoce Arantxa Berrotaran, miembro del grupo de Diversidad Lingüística y área de Expansión Internacional de TECNALIA. No obstante, la experiencia sirvió para obtener algunas conclusiones, entre las que cabe destacar la conveniencia de recurrir a la ayuda de una persona dinamizadora que fomente la participación y comodidad de la gente en este tipo de iniciativas.

“Son pequeñas ideas, pero la gente tiene gran interés por practicar la lengua que está aprendiendo o que domina, y si es su propia organización la que le da esa oportunidad, tanto mejor”, señala Berrotaran. TECNALIA quiere seguir avanzando en ese camino, para que sus trabajadores tengan la posibilidad de mejorar sus capacidades lingüísticas. Es más, creen que se deben impulsar iniciativas internas que proporcionen la posibilidad de practicar los idiomas en el contexto laboral.

DIFUSIÓN DE LA CULTURA DE LAS LENGUAS

En definitiva, TECNALIA pretende difundir entre sus trabajadores, socios y clientes una cultura que les permita entender el mundo de las lenguas y su gestión, para lo cual propone poner en práctica una serie de principios vinculados a ella. He aquí dichos principios en palabras de los miembros del Equipo de Diversidad Lingüística:

- eliminar la visión utilitarista de los idiomas: es decir, desterrar la idea según la cual unas lenguas son más importantes que otras. “Todas las lenguas tienen una utilidad, dependiendo del contexto, nos enriquecen y no debemos clasificarlas según su utilidad”.
- suprimir barreras mentales: hacer frente a los reparos de la gente a aprender idiomas a partir de cierta edad, sea euskera, inglés, o chino
- evitar normas y actuar con flexibilidad: “queremos fomentar el uso de las lenguas con naturalidad, adaptándonos a la realidad de cada caso”.
- romper con el pasado: crear un entorno multilingüe en aquellos centros donde antes se hablaba una única lengua.
- impulsar la armonización entre lenguas: crear un ambiente que fomente el uso de todos los idiomas.
- fomentar la participación: cada trabajador puede hacer su aportación en función de su nivel de conocimiento.
- plantear un escenario retador para los trabajadores y reconocer su esfuerzo: “; queremos que se esfuercen en hablar las lenguas lo mejor posible”.



Edificio Kubik, en el Parque Tecnológico de Bizkaia.

- fomentar la paciencia: “no es un camino fácil y hace falta tolerancia. Por ejemplo, las personas que nos ayudan en las traducciones lo hacen voluntariamente y no son lingüistas. Por ello, al final de los correos electrónicos siempre ponemos que es un texto traducido por un voluntario, y que si hay errores, la crítica debe hacerse de un modo constructivo”.

Según O'Higgins, todo ello “debe ser coherente con las claves de nuestro negocio (innovación, investigación y desarrollo), con nuestra vocación como centro reconocido a nivel internacional y las políticas de desarrollo de nuestras personas (formación...)”.

“Mediante la adecuada gestión lingüística buscamos el crecimiento, desarrollo y eficacia de nuestro negocio. Necesitamos mecanismos apropiados para relacionarnos entre nosotros y con nuestro público objetivo, y debemos ser más eficaces y hacer mejor las cosas utilizando dichas herramientas”, añade Antonio Bardasco, responsable de comunicación externa de TECNALIA.

RETOS E ILUSIÓN //////////////////////////////////

TECNALIA sigue dando pasos en el camino emprendido en 2011, “con grandes dificultades y retos, pero con ilusión”. Han podido contar con el apoyo y asesoramiento de Elhuyar Taldea y se muestran muy agradecidos por ello. “Gracias a la ayuda de Elhuyar hemos podido ordenar nuestras reflexiones y contrastarlas con expertos. Su aportación en el campo de la metodología ha sido fundamental”, señala O'Higgins.

Todavía se encuentran al inicio del camino, pero en TECNALIA no dudan que en el futuro también seguirán encontrando “dificultades” en la gestión de la diversidad lingüística. En palabras de O'Higgins, “esperamos superar esas dificultades con la ayuda de Elhuyar”, y no descarta la posibilidad de ampliar el ámbito de colaboración entre ambas entidades de cara al futuro. “Queda mucho trabajo por hacer en el campo de la gestión de idiomas, y en el futuro podríamos plantear algún proyecto de colaboración con Elhuyar, por ejemplo, en el ámbito de las herramientas tecnológicas para la gestión lingüística”. ▲



SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA

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

TECNALIA

Internationalization,
language policy
and Basque

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

“Language management in companies that operate in multilingual environments is a genuinely ground-breaking field, and a topic of great interest to TECNALIA as a multilingual organisation working in the field of innovation. This is a field in which very few professionals are currently working, though there are landmark organisations like Elhuyar. Knowledge and use of different languages foster the development of creativity and innovation. Or, to put it another way, failing to handle languages well can be a barrier to creativity and innovation. Languages matter to people for a wide range of reasons, and we believe that businesses that manage language diversity properly are more attractive businesses to their employees,”

Ciara O'Higgins,
International Expansion Manager at TECNALIA





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

TECNALIA Research & Innovation is an organisation working in the sphere of research, development and innovation (RDI). It is the result of the merger of eight technology centres and today is one of the most important private research centres in Spain and Europe. The TECNALIA slogan is *Inspiring Business*, and its mission is to “transform knowledge into GDP to improve people’s quality of life by creating business opportunities for companies.” To do this, it has seven Business Divisions: Sustainable Construction, Industry and Transport, Energy and

TECNALIA was set up in 2001 as a strategic alliance between several technology centres and started working as a single organisation in 2011.

Environment, Innovation Strategies, ICT-European Software Institute, Health and Technological Services.

TECNALIA has nearly 1,500 people from 27 different countries on its staff -192 of them with PhDs- and 21 sites located in the Basque Country, Spain, Mexico,

France, Italy and Serbia. It also has researchers in other countries working on a range of projects, through partners in China, Japan, Australia, the United Kingdom, Chile, Colombia, Peru, Ecuador, Brazil, Canada and elsewhere. Nevertheless, Europe is the main region in which TECNALIA works; proof of this is its role over the last four years on over 360 European projects in partnership with different organisations of an international nature. It has more than 4,000 clients all over the world and its Board of Trustees is made up of 25 representatives of business, 10 institutional representatives and another 8 freely-appointed trustees.

In view of its nature and activities, TECNALIA has alliances and partnerships with numerous organisations (companies, institutions, technology research centres, universities and so on) and is part of the Basque Science and Technology Network. In the words of Joseba Jauregizar, Director General of TECNALIA, "We are a

The organisation has nearly 1,500 employees of 27 nationalities on its workforce –192 of them with PhDs– and 21 sites located in the Basque Country, Spain, Mexico, France, Italy and Serbia.

Basque technology centre with an international profile. TECNALIA is an organisation within the Basque innovation system which is recognised worldwide as a part of this ecosystem, for the job we do in the field of innovation and, while we have a major presence in Europe, our roots are certainly here in the Basque country."

Antonio Bardasco, Ciara O'Higgins and Arantxa Berrotaran.



TECNALIA started developing its language policy in 2011, taking into account the international applied research, development and innovation context and the multilingual reality of the organisation.



Invitation for an event.

LANGUAGE POLICY

TECNALIA was the result of the merger of eight technology centres and started working as a single organisation in 2011. This meant rolling out a process of standardisation in different areas, among them internal organisation and communication, in which language is a key tool. Prior to the merger, the language situation at each centre was different, according to their location, origin, socio-linguistic situation and the number of international researchers they were hosting. Depending on the case, Basque, English or Spanish might predominate.

When TECNALIA started developing its language policy in 2011, the organisation's roots, the international research, development and innovation context and its multilingual reality were all taken into account. One of the people in charge of this job was Ciara O'Higgins, who explains how its goals were set, the primary one being for all employees to understand how internal communication was to work. "We are a multilingual organisation, the people who work here speak different languages and there is no language common to everybody," points out O'Higgins. Setting out from this plural situation, one of the objectives of the language policy was to boost Basque and inculcate the specific cultural and linguistic nature of the Basque Country. According to Joseba Laka, Market Manager in the ICT Division and a member of the

Linguistic Diversity team, "We wanted our language and our environment to be present in our everyday work." Along with this, the aim was to imbue staff with an "international spirit" appropriate to the nature of the centre: "Research and technology have no frontiers."

Different factors were considered from the employees' point of view, one of them being "the importance of the language to the person." Starting out from this premise, the conclusion was reached that a company that manages linguistic diversity properly is one which is "more interesting and attractive" to employees, which in turn benefits the use of their creative, innovative abilities. "Knowledge of languages fosters the development of creativity and innovation. Handling linguistic diversity well helps to develop these abilities."

Three languages were taken into consideration in laying down the lines of the linguistic policy, the three used habitually at TECNALIA: Basque, Spanish and English. According to Laka, "Each of the three languages has its place, depending on the time, the context and the interlocutor." The Linguistic Diversity group is made up of nine members, chosen on the basis of criteria to ensure the whole organisation is represented, including people from different language backgrounds (Basque speakers, foreigners and people whose first language is Spanish) and different areas and levels in the organisation.

TECNALIA joined the Hizkuna project set up by Elhuyar Taldea to manage linguistic diversity in Basque companies working in international environments.

FIRST TOOL: THE EME FRAMEWORK

The tool for taking the first steps to develop TECNALIA's language policy was the so-called Standard Reference Framework (known by its Basque acronym, EME), created by the Basque Government to implement language plans in organisations and businesses. On the one hand, the EME framework shows the areas in which language is generally used in a private organisation and, on the other, helps to define the areas and goals to be pursued.

The areas to work on are founded on these three spheres: corporate image and communication, external relations and internal relations. On this basis, the TECNALIA Linguistic Diversity group defined three categories or levels with regard to language use:

- obligatory: it was made obligatory to use the three languages (Basque, Spanish and English) in certain communications (for example, in the *Dirección Informa* newsletter published by General Management or internal communication e-mails);
- flexible: a series of recommendations were made on language use in another level of communications. These criteria are to be followed in bilingual communications in certain contexts: for example, in relations with the Basque authorities (Basque and Spanish), with French clients (French and English) and so on.

TECNALIA is working in the sphere of research, development and innovation.



- open: finally, a third category or level was defined, in which everybody can use the language or languages of their choice (for example, in the *TECNALIA Express* newsletter published by TECNALIA staff on a fortnightly basis).

Furthermore, a set of measures were laid down to put into practice the use of different languages according to criteria such as the type of communication (internal or external) or who it is aimed at (the authorities, clients, patrons of the Foundation, partners in projects, society at large and so on). Following approval by the TECNALIA Management Committee of the measures and proposals submitted by the Linguistic Diversity group, workgroups were set up to implement them, in such a way that representatives of the corporate areas affected by the proposed measures could also take part in the process.

After a few months, those in charge of TECNALIA realised how difficult it was to manage the organisation's linguistic diversity properly. As O'Higgins admits, "We realised that it was a highly complex job, because of the size of the organisation, among other things: 1,500 employees and 21 sites. It wasn't easy. We had no experience and lacked the maturity necessary to run a process of this kind on our own." This was a crossroads and nobody knew which way to go. Therefore, in autumn 2011 a decision was taken to call a halt to the process in order to reflect on it.

Three languages were taken into consideration in laying down the lines of the linguistic policy, the three used habitually at TECNALIA: Basque, Spanish and English.

THE HIZKUNA PROJECT

It was just then that TECNALIA received a call from Elhuyar. As it happens, TECNALIA is a member of the Board of Trustees of the Elhuyar Foundation and the two bodies cooperate in different areas. Elhuyar started working in language management in the business world in 1991, and after 20 years of experience had rolled out a project to make the leap from managing bilingualism to managing multilingualism: the Hizkuna project.

There were two main objectives in preparing the Hizkuna project: firstly, "broadening and deepening" the knowledge built up while implementing Basque plans and language planning methodology to manage bilingualism; and secondly, meeting the need to adapt to the changes wrought by globalisation. According to Elhuyar, "Our clients work at global level and have to handle different languages. The bilingual context in which companies worked before has now become a multilingual context." On the other hand, today managing languages is a very important matter for the European Commission and, according to different studies, companies with a good language strategy have higher sales and more business opportunities.

Elhuyar therefore considers it necessary to "reflect on Basque plans and language planning methodology to manage bilingualism and give the know-how and working methods developed a multilingual view." Through the Hizkuna project, Elhuyar offers a service to businesses and organisations to help them "respond efficiently to the difficulties posed by handling languages in processes of internationalisation, by offering methodology and technological advice on managing multilingualism efficiently." Four steps need to be taken to do this:

1. Measuring the scale of the language barrier: quantifying and assessing the role of languages in the company's everyday work and the obstacles (language barriers) thrown up by the use of each of them;
2. Assessing the effect of the language barrier: assessing how the language barrier distorts and harms relations within the company, with customers, suppliers and so on;

3. Establishing language policy: discussing and laying down the company's language criteria;
4. Using strategies to meet language needs: adopting the right solution for each need in the language sphere in the company (in the area of people management and in the area of resources).

TECNALIA aims to disseminate among its employees, partners and clients a culture that allows them to understand the world of languages and how to handle them.

TECNALIA was invited by Elhuyar to join the project and Management had no hesitation in accepting the invitation. At that time those in charge of TECNALIA were aware of the lack of experts in managing linguistic diversity, and felt that the Elhuyar project was "truly innovative", the latter being a body with extensive experience of drawing up and advising on plans to normalise the use of Basque at work. "Therefore, it was also worthwhile for us as an innovation centre to take part in the project."

COOPERATION WITH ELHUYAR

Cooperation between Elhuyar and TECNALIA on the Hizkuna project began in early 2012. TECNALIA outlined the process it had followed over the previous year to Elhuyar, after which they decided to analyse three internal communication processes:

- the process of creating a commercial marketing leaflet
- the process of preparing a plan to work with a company
- the process of completing a template for internal use (for example, a holiday request)

In each case certain details had to be specified: who it was aimed at (in the first case, for example, whether the sales leaflet was aimed at audiences in the Basque Country, Europe or Latin America); whether input from other corporate areas in the organisation (marketing, communication, etc.) was required; how to deal with clients; how to contact clients (documents, telephone, e-mail, etc.); the language level needed to make contact, and so on.

The management process in the three cases was highly revealing for the organisation, as it made clear "different realities" and helped to "identify the strengths and weaknesses" of TECNALIA in this sphere. The main weakness arose from the process of merging eight different organisations. "We started out from eight different ways of doing things, eight different realities, and unifying all this posed a major challenge. Moreover, the difficulty lay not only in the process of implementing a unified language policy, but also in all the other processes being adapted and unified at the time which used language as a communication tool." However, TECNALIA had one factor in its favour. This was the linguistic and cultural diversity of its staff, which has helped enormously to improve the organisation's language skills and foster the use of different languages. According to Ane Irazustabarrena, Programme Manager in the Industry and Transport Division and member of the Linguistic diversity Team, "Our researchers take part in numerous European projects and are used to working in the client's language (for meetings, publications and so on)."

The next step was to identify "which areas we had to work on, which of these were urgent and which, while important, were not so urgent." After this a plan of action was drawn up, the spheres in which language plays a part identified and priorities established. Some of these actions have already been rolled out and the most important progress has been made in the areas of marketing and external communication. "We have worked on this sphere from the start, and we have already identified the target audience, how to work with them and what material to use to do this." TECNALIA uses all three languages on its website (www.TECNALIA.com), in external communications and in its publications (in the *Annual Report*,



Website of Tecnalia in Basque, Spanish and English.

for example). Moreover, all the people working in Reception (face to face and by telephone) at the different sites are able to respond in Basque, Spanish and English.

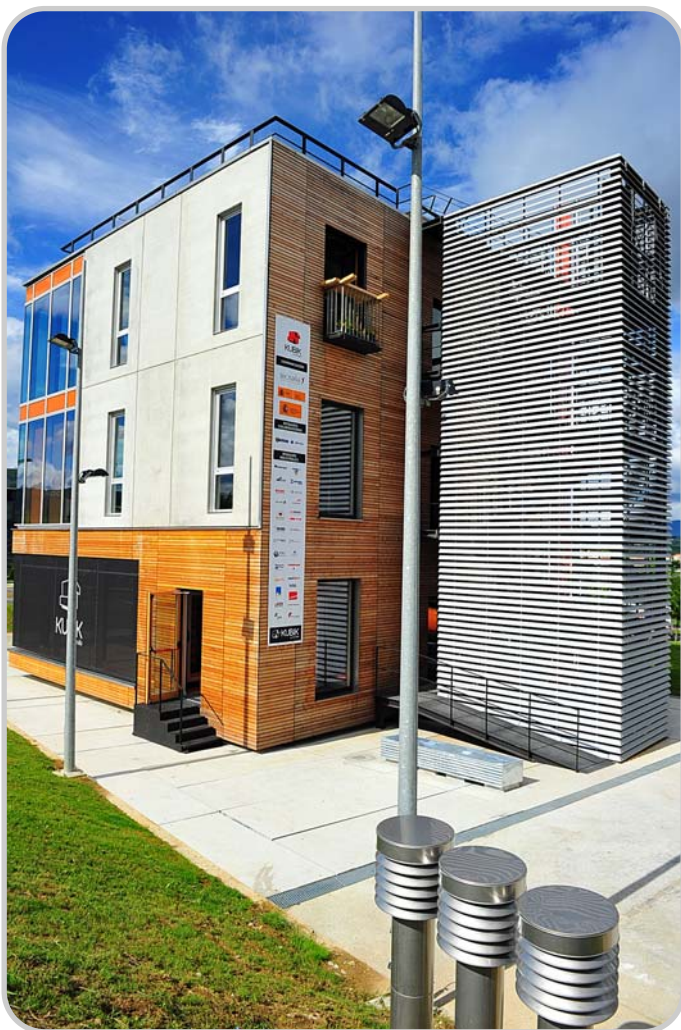
As regards internal communication, both the templates and the newsletter published by general management (*Dirección Informa*) are trilingual, and more and more e-mails are written in Basque, Spanish and English (for example, those containing information and enquiries). “We have had to motivate people, but writing in three languages is coming increasingly naturally. This has been one of the main achievements,” O’Higgins points out with satisfaction.

Other types of initiative were taken. For example, the Donostia site set up a pilot scheme called “language lunches” to encourage language learning and skills through practice. Twice a week employees could meet around a table to practise a language while they ate (Basque, French, German, English, etc.). The initiative was not as successful as its organisers had hoped. “Its popu-

larity was modest,” admits Arantxa Berrotaran, of the International Expansion area of TECNALIA and a member of the Linguistic Diversity group. However, the experience served to draw some conclusions, the main one being the need for the help of a coordinator to encourage people to take part in and be comfortable with initiatives of this kind.

“These are small ideas, but people are very interested in practising the language they are learning or are fluent in, and if it is the organisation itself that gives them the

chance, so much the better,” says Berrotaran. TECNALIA wants to make further progress in this direction, to give its employees the chance to improve their language skills. Moreover, it is believed that internal initiatives must be organised to provide the chance to practise languages in a work context.



Kubik Building in the Technology Park of Bizkaia.

DISSEMINATING THE CULTURE OF LANGUAGES //////////////////////////////////////

In short, TECNALIA aims to disseminate among its employees, partners and clients a culture that allows them to understand the world of languages and how to handle them, to which end it proposes to put a series of principles linked to this into practice. These principles are outlined below, in the words of members of the Linguistic Diversity team:

- doing away with a utilitarian view of languages: this means combating the idea that some languages are more important than others. “All languages are useful depending on the context, enrich us and should not be classified according to their usefulness.”
- breaking down mental barriers: confronting people’s reservations about learning languages after a certain age, whether Basque, English or Chinese.
- avoiding rules and working in a flexible way: “We aim to foster the use of languages in a natural way, adapting to the realities in each case.”
- breaking with the past: creating a multilingual environment in centres where only a single language had been spoken before.
- fostering harmonisation between languages: creating an environment that encourages the use of all the languages.
- fostering participation: every employee has a contribution to make according to their level of knowledge.
- creating a challenging scenario for employees and recognising their efforts: “We want them to make the effort to speak languages as well as they can.”
- fostering patience: “This is not an easy road and it calls for patience. For example, the people who help us with translations do so on a voluntary basis and are not linguists. We therefore say at the end of emails that this is a text translated by a volunteer, and if there are mistakes any criticism should be constructive.”

According to O'Higgins, all this "must be coherent with the key factors in our business (innovation, research and development), with our vocation as an internationally-recognised centre and with our people development policies (training and so on)."

"Through proper language management we seek growth, development and efficiency for our business. We need suitable mechanisms to relate to one another and to our target audiences, and we must be more efficient and do things better by using these tools," adds Antonio Bardasco, the head of external communication at TECNALIA.

CHALLENGES AND ENTHUSIASM ////

TECNALIA continues to progress along the path begun in 2011, "facing major difficulties and challenges, but with

enthusiasm." The organisation has been able to count on support and advice from Elhuyar Taldea and is very grateful for this. "Thanks to Elhuyar's help we have been able to put our thoughts in order and discuss them with experts. Their contribution in the field of methodology has been essential," states O'Higgins.

There is still a long way to go, but there is no doubt at TECNALIA that in the future further "difficulties" will be encountered in managing linguistic diversity. In the words of O'Higgins, "We hope to overcome these difficulties with Elhuyar's help," and she does not rule out the possibility of broadening the scope of the partnership between the two bodies in the future. "A lot of work remains to be done in the field of language management, and in the future we could consider a cooperation project with Elhuyar, for example, in the area of technology tools for linguistic management." ▲

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



SOZIOLOGIA
KLUSTERRA