

Euskararen erabilera-planak eta liderren
portaera eredugarriak erakunde testuinguruan
Eralan 4 Egitasmoa

ITXIERA Dokumentua
2015eko azaroa

Daniel Hermosilla
Nagore Asla
Iñaki Gartzia
Iñaki Marko
Garbiñe Ortiz

AURKIBIDEA

1. EREALAN 4 EGITASMOAREN SORRERA (3. orrialdea)
2. IKERKETA FASEA (2015) (4. orrialdea)
3. EGINDAKOAREN BALANTZEA, APLIKAZIOAREN ZAILTASUNAK ETA HARTUTAKO ERABAKIAK (5. orrialdea)
 - Tresna aplikatzeko topatutako zailtasunak (5. orrialdea)
 - Analisia, ondorioak eta hartutako erabakiak (6. orrialdea)
4. EGINDAKOAREN EMAITZAK (8. orrialdea)
5. ERANSKINAK (9. orrialdea)
 - a) Euskararen erabilera-planak eta liderren portaera eredugarriak erakunde testuinguruan (ERALAN 4) (9. orrialdea)
 - b) Euskararen Erabilera eta Erakunde Faktoreak Aztertze Galdetegia (1.0 bertsioa – 2015eko azaroa). Euskaraz eta gaztelaniaz (34. orrialdea)

1. ERALAN 4 EGITASMOAREN SORRERA

Hizkuntza normalizaziorako planak onartuta dituzten lan munduko erakunde publiko eta pribatuetan euskararen erabilerarako oztopoei aurre egiteko asmoz **“Euskararen erabilera-planak eta liderren portaera eredugarriak erakunde testuinguruan (ERALAN 4)”** izeneko egitasmoa diseinatu zen 2014ko amaieran, Soziolinguistika Klusterrak egindako eskaerari erantzuna emanez.

Eskaeran, aipatutako oztopoen atzetik aldagaiak identifikatu eta horietan positiboki eragiteko metodologiak zein dinamikak diseinatzea eta interbentzioen bitartez aplikatzeko ikerketaren beharra ondorioztatu zuen Soziolinguistika Klusterrak, beste eragile batzuk ondorio bera edo ildo beretik aintzat hartu dutela aitortuz.

Soziolinguistika Klusterrak eskaeran identifikatutako premia nagusiak bi izan ziren. Adostuta eta planetan formulatuta dituzten helburuak praktikara eramaten lagunduko dieten metodologiak, ezagutza eta tresna berriak sortzea eta haien erabilpenean trebatzeko premia. Bestetik, soziolinguistika arloan zein hizkuntza-erabileraren azterketa sozialaren arloan, funtsezko ezagutza da hizkuntza-erabileran gertatzen diren aldaketa-prozesuen ingurukoa. Zehatzago, erakundeetako liderren hizkuntza-portaera eredugarrien gaineko lanketa ekarpen baliagarria izan litekeela aurreikusi zen.

Eskaera jaso, aztertu eta Soziolinguistika Klusterrarekin batera, EHUko ikerketa taldeak goian aipatutako ERALAN 4 izeneko egitasmoa garatu zuen (ikusi A eranskina).

Egitasmo honek 2015ean eta 2016an bi fase desberdin garatzea aurreikusten zuen. Batetik, ikerketa fasea (2015). Bestetik, ikerketan lortutako emaitzen inguruan hausnarketa egin eta aurrerantzean erakundeetan euskararen erabilera bermatzeko egin daitezkeen jarduerak edo ekintzak irudikatzen hasteko fase sortzailea (2016). Azken honetan, zenbait eragileen parte hartzea aurreikusten zen hausnarketa sortzailean eta maila mugatu bateko diseinu aplikatu esperimentalak lortzea adostu zen.

2. IKERKETA FASEA (2015)

Aurreko Eralan egitasmoetan lidergoa landu da aldagai garrantzitsua izan zitekeelakoan, batez ere esku hartze mailan eta prestakuntza saioak eskainiz. Egindako jarduera hauek balioarriak izan dira Eralan egitasmoan zenbait eragileen artean lidergoa balioan jartzeko. Eta hori bakarrik ez. Nolabait, hizkuntzaren erabilera erreala gertatzea erakundeetan aldaketa nagusia dela (ez txikia) onartu zen. Eta hori lortzeko, eraldaketa edo aldaketa sustatu behar duten eragileen papera edo rola ezinbestekotzat jo zen, lidergoaren bitartez, alegia. Hortik lidergoa eta eraldaketa uztartzeko beharra eta lidergo eraldatzailea ardatz hartu zen.

Eralan 4 egitasmoa garatzeko unean, erakundeetan euskararen erabilera lortzea, dauden planetatik abiatuta, eta honetan lidergoaren garrantzia batera kontsideratzeko, ikerketa irudikatzen sistema ikuspegia aplikatu genuen zenbait elementu edo faktore gunetzat joz.

Sistema ikuspegiak ikerketa taldearentzat zera inplikatzeko zuen. Hizkuntzaren erabilera ez da kontsideratu behar jarduera partikular edo independentea. Bere kokapena plan zehatzetan da, helburu ezagunekin, zenbait ekintzei lotuta eta pertsonen lanean eta portaera komunikatiboan eragina izango duena. Oro har, hau dena ez bada gertatzen erabilera eta erakunde mailako beste prozesuak modu egokian uztartuta ez daudelako izaten da, ikerketa taldearen aburuz. Eta erabilera beste erakunde mailako prozesuekin arrakastaz uztartzeko aldagai nagusi batzuk partikularki aztertu eta ulertu behar dira gero esku hartzean bideratzeko. Aldagaien artean, eta ikuspegi psikosozial batetik, *erakunde kultura, erakundeetan aldaketarako aukerak eta lidergoa* izan ziren aukeratutako aldagaiak sistema ikuspegia osatzeko.

Aukeraketa honek mugatzen zuen ikerketarako esparrua edo markoa. Soziolinguistika Klusterrak eta EHUKo ikerketa taldeak adostuta, bakarrik ikerketa kuantitatiboa egitea erabaki zen. Honetarako ikerketan erabili beharreko neurketarako tresna sortu edota egokitu behar zen lehenengoz. Inplikaturako zeregin nagusia egitasmoan aipaturako aldagaiak neurtzeko tresnak euskaratzea (MLQ-Lidergoa; OCTO-aldaketarako aukerak; eta OCAI- Erakunde Kultura) izan zen. Hiru aldagai hauei, tresnaren diseinu fasean, beste bi aldagai gehitu zitzaizkien: euskararen inguruko kontingentziak (erabilerarekin, euskara planaren inguruko ezagutza eta inplikazioarekin zer ikusia dutenak) eta erabilerak pertsonengan izan dezakeen eragina neurtzea. Honela tresna, datu sozio-demografikoez gain, 5 aldagai nagusiekin osatu zen: erabilera kontingentziak, erakunde kultura, eraldaketarako aukerak, lidergoa eta erabileraren pertsonengan eragina (ikusi B eranskina).

3. EGINDAKOAREN BALANTZEA, APLIKAZIOAREN ZAILTASUNAK ETA HARTUTAKO ERABAKIAK

Neurketarako tresnak (euskaraz eta gaztelaniaz; eta tresna informatizatu *on-line* erabiltzeko) osatzen ziren bitartean, laginketarekin lotutako zereginei ekin genien Soziolinguistika Klusterrak eta EHUKo ikerketa taldeak.

Ikerketaren ikuspegitik helburu nagusia ahalik eta laginik handiera lortzea izan zen ondorioak esanguratsuak edo adierazgarriak lortzeko. Honek eraman gintuen definitzera enpresa (publikoak eta pribatuak) eta instituzioak, eta jarduera sektoreak (industria, administrazio publikoa, zerbitzuak eta kooperatibak). Planteamendu honekin, eta konbinaketak eginez, laginaren tamaina 18-20 enpresakoa aurreikusi genuen.

Lagina definitzeko unean Soziolinguistika Klusterrak, bere lan sarez eta sinergieez baliatuz, dituen erakunde eta eragileekin kontatzea egokitzat jo genuen. Honela, neurtzeko tresnaren behin behineko bertsioa zenbait eragileri (besteak beste, Eusko Jaurlaritzako HPS, Gipuzkoako Foru Aldundia, Donostiako Udala eta Aholkularitza batzuk) aurkeztu zitzaion eta batera proiektuan inplikatzeko gonbidapena.

Prozesu hau hiru hilabetez luzatu da, espero baino gehiago, neurri handi batean neurketa burutzeko epeen betetzea zailduz. Eta prozesu honetan gertatutakoak identifikatu ondoren, hauek eraman gaituzte 2015eko helburuak berriro kontsideratzera eta baita Eralan 4 Egitasmoarenak ere. Jarraian aipatuta daude identifikatutako arazoak.

Tresna aplikatzeko eragileek aipatutako zailtasunak

- Tresnaren tamaina. Oro har, tresna eraman zaienean eragileei, hauen aldetik erantzun desberdinak jaso ditugu. Arazoak, orokorrean, tresnaren tamainaren ingurukoak izan dira. Goian aipatu bezala, elementu sozio- demografikoez gain, bost aldagai neurtzeko sortua da. Erantzuteko luzeegia eta, ondorioz, aplikatzeko orduan konplikazio handikoa. Honek eraman gaitu sinplifikatzera maila batean behin betiko bertsioa.
- Tresna eta hizkuntza. Ulergarriagoa eta egingarria bihurtzeko itemen estiloa eta hizkuntza maila egokitzeko eskaera jaso dugu. Tresna osorik estilo eta hizkuntza mailan egokitzeak atzerapena ekarriko du, bere aplikazioa atzeratuz.

- Tresnaren eduki sentsibleak. Adibidez, pertsonak ebaluatzea (liderrak ebaluatzea, esate baterako) inplikatzan zuten galdesortek ez dute, arrazoi desberdinak tartean, behar den onarpena jaso arduradunen aldetik zenbait lekutan. Bestalde, ikerketatik kanpo dagoen norbaitentzat ideologikoak kontsidera daitezkeen (nahiz eta ez izan) beste item batzuk erantzun bera jaso dute. Honek, nahi eta ez, eraman gaitu laginaren tamaina eta tipologia berriro ere definitzera, 2015 helburuen betetzea atzeratuz.
- Tresnaren erredundantzia. Aholkulariek zenbait erakundetan enpresaren kulturarekin erlazionatutako antzeko neurketak dagoeneko egin direla adierazi zuten. Horrelako lekuetan, ez luke lekurik berriro izango diseinatutako tresna aplikatzeak. Enpresa hauek interesa izan dezakete proiektuan baina aurrera begira, azterketa kualitatiboan eta esku-hartzetan zentratuz.
- Tresna osatu izanagatik sari falta. Nolabait tresna osatzeak erakundeetan pertsonen denbora eta inplikazio altua eskatzen du. Eta honen truke jasoko zutena (ikerketaren txosten orokor bat emaitza nagusiekin) gutxi edo ezer gutxi dela estimatu dute.

Analisia, ondorioak eta hartutako erabakiak: Aipatutako elementuek atzeratu dute prozesu osoa. Eta balantze gisa honako kontsiderazioak egiten ditugu Soziolinguistika Klusterrak eta EHUko ikerketa taldeak:

1. Aplikazioan agertutako **zailtasunak kontsideratu** ditugu ikerketa taldean. Zailtasun funtzionalak edo instrumentalak dira batetik. Konpondu daitezkeenak. Tresnaren tamaina, galderen estiloa edo hizkuntza, eta egiteagatik truke eskaini daitekeena erakundeetan hobetu daitezke, denbora gehiago hartuz, baliabideak berrantolatuz eta laginak berriro dimentsionatuz. Honek bakarrik, berez, proiektua berriro formulatzea dakar, baina ez funtsean.
2. Zailtasun handiena eta **proiektuaren funtsa**, diseinatu bezala, **kolokan jarri duena** da topatutako erresistentzia arduradun edo kargudun pertsonen lidergoa ebaluatzeko unean. Zenbait erakundeen kulturaren edo ohituretan horrelako neurketak egitea ez-ohikoa da. Arduradunek ez dute egoki ikusi tresna aplikatzea. Oro har, gure testuinguru sozioekonomikoan aldaketa, eraldaketa eta berrikuntzaren beharra aldarrikatzen duen diskurtsoa aski zabaldua dago, baina diskurtso horren aplikazio praktikoan askotan

erresistentzia pertsonalak eta erakunde mailakoak (arduradunen bitartez adierazita) agertzen dira, aldaketarako aukerak blokeatuz.

Literatura zientifikoan modu zabalean aitortua izan da eraldaketa, aldaketa eta berrikuntza saiakera asko (gehienak) ez direla arrakastatsuak izan. Autore batzuk zenbakietara ekarri dute fenomeno hau. Aldaketa inizatibean %60a baino gehiagok porrot egiten du bere asmoetan (Beer eta Nohira, 2000; Kotter, 1995). Baina, bestalde, erakundeetan aldaketa, eraldaketa eta berrikuntza ezinbestekotzat hartzen dira hauek bizirauteko. Beste autore batzuk zehatzagoak dira porrotaren arrazoiak esplikatzen. Zuzendariek, arduradunek edota kudeatzaileek ez dute behar den esperientzia ezta gaitasuna ere aldaketa arrakastaz aplikatzeko eta aldaketaren teoriak esplikatzen duten bezala, aldaketaren kudeaketa praktikan oso zaila da (Buchanan, Claydon eta Doyle, 1999). Gauza bat da erakundeetan aldaketaren inguruan kulturarik ez egotea eta beste gauza bat da arduradunak beraiek oztopoa izatea esperientzia faltagatik edota gaitasun faltagatik. Bietatik zailtasunak topatuko ditugu. Lichtenstein-ek (1996) zera proposatzen du, kudeatzaileak ez dira gai aldaketa arrakastatsua gerta dadin lortzeko, arazo zailak eta ez konplexuak konpontzeko trebatuta daudelako. Aldaketa ez da zerbait lineala edo sekuentziala. Behin betiko irtenbideen bila joan beharrenean, kudeatzaileek topatzen dituzten dilemei aurre egin beharko liekete (Higgs, 2010). Ebidentzia oso nabarmena da literaturan aldaketaren bidean liderren rolen garrantziaren inguruan (Kotter, 1990; Kotter, 1995; Conner, 1996; Higgs, 2003; Higgs, 2010). Aldaketa prozesuak arrakastatsuak izateko lidergo eraldatzailearen garrantzia (Bass, 1985; 2008) aitortua da modu zabalean literaturan.

Eta hemendik bada bide bat ikerketa berriro bideratzeko. Erabileran parte hartzen duten aldagai psikosozial anitz aztertu beharrenean, fokua bakar batean jartzea komeni dela ebatzi dugu, behean azaltzen den moduan.

3. Hau horrela, **proiektua berriro formulatzeko beharra** ondorioztatu dugu.

2015erako neurketaren tresnaren sorrera helburu nagusitzat finkatuz, 2016 urteari begira, ikerketa espezializatzea beharrezkoa izango da. Honek aukera emango du tresna arinagoak erabiltzeko, sostengu zientifiko zabalago edukitzeko, konponbideak zehatzago fokatzeko, laginak zehatz identifikatzeko, aldagai asko erabiltzeak dakarren dispersioa eta gehiegizko dibertsifikazioa gainditzeko eta Eralan egitasmo guztietan azterketa koherenteagoa egiteko

(lidergo eraldatzailearen esku hartze bidezko lanketatik formalki ikerketara pasatzea). Beraz, egitasmoa LIDERGOaren inguruan formulatzea da helburu nagusia.

Lidergoa lagin zabalean eta modu orokorrean aztertu beharrean, hizkuntzaren erabileran bikainak diren edo aurretik doazen erakundeak ikertzea izango da lehentasuna. Erakunde hauetan lidergoaren eragina zein den aztertu, lidergo mota desberdinen inpaktua ezagutu, portaerak identifikatu e.a. izango dira helburu operatiboak, ondoren gainontzeko erakundeetan zer egin daitekeen proposatzen hasteko.

Hau honela, proposatzen dugun proiektu berria da **“Liderren portaera eredugarriak erakunde aurreratuetan” (2016)**.

4. EGINDAKOAREN EMAITZAK

Gizarte-psikologia eta Portaera-zientzien Metodologia eta Hezkuntzako Ikerkuntza eta Diagnosi Metodoak Saisetatik, Soziolinguistika Klusterrarekin elkarlanean, eta **Euskararen erabilera-planak eta liderren portaera eredugarriak erakunde testuinguruan - ERALAN 4 (2014-2015)** egitasmoan oinarrituz, urte beteko epean egindakoak hauek dira:

1. Neurketa tresna: **Euskararen Erabilera eta Erakunde Faktoreak Aztertzeko Galdetegia (1.0 bertsioa – 2015eko azaroa)**. Tresnaren elementuak: Datu sozio-demografikoak, Hizkuntza-Erabilera eta Erakunde-kontingentziak, MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), OCTO (*Orientación al Cambio y Transformación Organizacional*), EEEIL (Euskararen Erabileraren Eskakerak eta Igurikimenak Lanpostuan), OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Tresna erabiltzeko prest bukatu egin da. Baina, OCAI-ren kasuan izan ezik, itzulpena egin denez, balidazio prozesua ez da burutu. Beraz, hau egin beharko litzateke lehen aldiz aplikatzen denean. Sortutakoaren jabetza intelektuala dela eta, finkatzeke dago erabilpen eskubideak bermatzeko protokoloa.

Tresnen sorrerarekin batera, erakunde parte-hartzaileen (lagina) definizioaren egitekoak (erakundeen ezaugarriak; tamaina, izaera, sektorea) aurrera eraman dira eta baita erakundeetan ikerketaren aurkezpena egiteko dokumentua ere.

2. Proiektu Egokitua: **Liderren portaera eredugarriak erakunde aurreratuetan (2016)**.

9. ERANSKINAK

- a) Euskararen erabilera-planak eta liderren portaera eredugarriak erakunde testuinguruan
(ERALAN 4)

Euskararen erabilera-planak eta liderren portaera eredugarriak erakunde testuinguruan (Eralan 4)

**Daniel Hermosilla
Juanjo Arrospide
Nagore Asla
Iñaki Gartzia
Iñaki Marko
Garbiñe Ortiz**

***GIZARTE PSIKOLOGIA ETA GIZA PORTAERA ZIENTZIEN METODOLOGIA SAILA
HEZKUNTZAKO IKERKUNTZA ETA DIAGNOSI METODOAK SAILA***

Aurkibidea

1.- Sarrera	3
1.1.- Eskaera	3
1.2.- Eskaeraren marko kontzeptuala	4
1.3.- Ikergaiaren definizioa	5
1.4.- Ikerketarako aukerak	5
2.- Erreferente teorikoak	7
2.1.- Erakundearen Kultura: GLOBE proiektua	7
2.2.- Lidergoa (Lidergo eraldatzailea)	9
2.3.- Eraldaketa eta berrikuntza erakundearen	11
2.4.- Euskararen erabilera GLOBE proiektuaren markoan	12
3.- Helburuak	14
4.- Metodologia	16
4.1.- Partaideak	16
4.2. Tresnak eta teknikak	16
4.2.1. Tresnak	16
4.2.2 Teknikak	18
4.3. Prozedura	18
4.4. Jarduerak	21
4.5 Kronograma	22
4.6. Baliabideak	23
4.7. Lan Arduren Banaketa	23
5.- Aipamen bibliografikoak	24

1.- Sarrera

EraLan proiektua 2006. urtean jarri zuen martxan Soziolinguistika Klusterrak. Geroztik EraLan 1 (2006-2008), Eralan 2 (2008-2010) eta Eralan 3 (2011-2014) proiektuak garatu dira. 2014ko udazkenean Klusterretik EHUko Gizarte Psikologia sailera jo zuten, bertako irakasle-talde bati “Eralan 4” izan daitekeena (2015 eta 2016) diseinatzeko enkargua eginaz¹. Enkargu haren eta geroztik lan honen egile den irakasle-taldeak eginiko prozesuaren emaitza da esku artean duzuen txostena².

1.1.- Eskaera

Hizkuntza normalizaziorako planak onartuta dituzten lan munduko erakunde publiko eta pribatuetan euskararen erabilerarako oztopoak aurkitu dira. Normalizazioaren alorrean ari diren erakundeek eta egileek konfirmatzen dute. Oztopo hauen atzetik aldagaiak identifikatu eta horietan positiboki eragiteko metodologiak zein dinamikak diseinatzea eta interbentzioen bitartez aplikatzea ezinbestekotzat jo dute zenbait eragilek, besteak beste Soziolinguistika Klusterrak (aurrerantzean SLK) , modu horretan ezagutza soziolinguistiko teoriko eta praktikoa garatzeko aukera ere emango dela ikusiz.

Identifika daitezkeen oztopoen atzetik, bi motako premiei lehentasuna eman zaie.

Batetik erabilera-planak beren baitan garatzen dituzten erakundeen premia (publiko nahiz pribatuak). Adostuta eta planetan formulatuta dituzten helburuak praktikara eramaten lagunduko dieten metodologiak, ezagutza eta tresna berriak sortzea eta haien erabilpenean trebatzeko premia. Formulazioan gehiago zehazten da eta erakundeen premia hori hurbilen ezagutzen eta bizitzen dutenak euskara teknikariak eta plan horiek garatzeko erantzukizuna duten arduradunak direla kontuan hartu da.

¹ Enkargu horren atzean dago, besteak beste, Soziolinguistika Klusterrak Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzarekin duen elkarlana, eta elkarlan horren baitan “Liderren portaera eredugarriak” gaian ezagutza teorikoaren eta aplikazio praktikoaren bidetik aurrerapausoak emateko duten adostasuna.

² Lan honen egileak lehen orrian zehazturiko EHUko ikerlari eta irakasleak dira. Haiei diseinu honen enkargua egiten, eta zenbait bileretan edota ohar bidez ekarpenak egiten aritu dira, Klusterraren bulegotik Belen Uranga eta Pablo Suberbiola, eta Eralan 3 proiektuko beren esperientziatik Maite Alvarez (Bermeoko Udala) eta Izaro Ugalde (Gipuzkoako Foru Aldundia).

Bestetik, soziolinguistika arloko ezagutza premiak. Hizkuntzaren soziologian zein hizkuntza-erabileraren azterketa sozialaren arloan, EAEkoa bezalako errealitate soziolinguistiko batean, funtsezko ezagutza da hizkuntza-erabileran gertatzen diren aldaketa-prozesuei buruzkoa. Formulazioan, ezagutza-premia horiek osatzeko bidean, erakundeetako liderren hizkuntza-portaera eredugarrien gaineko lanketa ekarpen baliagarria izan litekeela aurreikusi da.

1.2.- Eskaeraren marko kontzeptuala

Hau horrela izanda, arazo soziala edo egoeraren definizioa egiteko unean, planteatutako premien ikuspegitik honako elementuak ditugu.

1) Euskararen erabileran aipatzen diren zailtasunak erakunde edo antolakuntza testuinguruetan ematen dira. Euskararen erabilera portaera mota bat da. Beraz, ikerketarako eta balizko esku hartzeen diseinurako, pertsonen hizkuntza portaera erakundeen testuinguruan aztertu behar da bere ñabardura guztiekin (ekonomia, errendimendua, kultura, efizientzia, e.a.). Pertsonen portaera lan testuingurutan aztertzen duen diziplinariko bat Gizarte Psikologia da. Erakundeen, Lanaren eta Giza Baliabideen Gizarte Psikologian kokatzen dena, hain zuzen ere. Alor zabal hau erreferentzia izango da ekarpenak egiteko unean.

2) Ikuspegi honetatik, erabilera-planek (edo euskara-planak) erakundeetan antolakuntzan zein kontsiderazio (lekua, dimentsio, irismena, definizioa, garrantzia, dokumentatuak dauden, noraino estrategian dauden, e.a.) duten aztertzea beharrezkoa da. Eta hemen, liderren papera gakoa da. Lidergoa aztertzea ezinbestekoa da. Erakundeetan pertsonen portaera aztertzen dute zenbait diziplinen literaturan (adibidez, Enpresa Administrazioa, *Management*, Erakundeetako Gizarte Psikologia edo Erakunde Ingeniaritza), edozein aldaketa esanguratsua erakundearentzat (adibidez, kalitatearen edo berrikuntzaren sustapena) liderrek sustatu behar dutela era zabalean onartua dago. Lidergoa aztertu batetik eta bestetik euskara-planekiko, liderrekiko eta antolakuntzarekiko euskara teknikarien rola, papera eta posizioa aztertu behar da. Funtsezko eragileak direlako erabilera-planetan dauden helburuak eraginkortasunez lortzeko. Hemen “erabilera” kontzeptuaren kontsiderazioari so egin behar diogu, bi dimentsio oso desberdin har ditzakeelako: a) erabilera portaera produkzioan, zerbitzuen eskaintzan edo barne kudeaketan eta b) erabilera portaera laneko testuinguru ez formaletan.

3) aurreko biek lotuta, implizitua da aldaketa edo eraldaketa prozesuen garrantzia. Erabilera normalizatzea normalizatua ez den erakunde batean ez da aldaketa txikia. Erabileraren ikuspegitik planteatutako helburuak mailakatuta egonda ere, tamaina desberdineko

berrikuntzat har daiteke normalizatu ez den hizkuntza baten erabilera. Beraz, aldaketa, eraldaketa edo berrikuntzaren ikuspegia kontuan hartu behar da. Azken honekin lotuta, fokua non jarri beste gako bat da. Erabilera berrikuntza soziala bada, norabide bat hartu beharko da, prozesuetan berrikuntza bada beste bat (antolakuntza eta funtzionamendua aldatuko da), eta zerbitzuetan edo produktuetan bada orduan beste modu batean ulertu beharko dugu berrikuntza.

1.3.- Ikergaiaren definizioa

Orain arte azaldutako labur adieraziko bagenu, zera esango genuke: erakunde testuinguruetan estrategikoki ondo ezarrita dauden erabilera-plan egokiak arrakastatsuak izateko bere helburuen lorpenean, liderren jokabidea klabea da, euskara teknikarien funtzio nagusia bete ahal izateko. Batetik erakundeetan onartutako liderrak ditugu, inplikatuak eta erraztatzailleak izango direnak. Baina aldaketa sustatzerakoan aldaketa bera eskatu beharko dutenak (moduak modu eragin behar dute emaitzak lortzeko), horretaz ohartuz eta onartuz. Beraz, aldaketa, eraldaketa edo berrikuntza prozesua inplikaturik dago. Eta honekin adierazi nahi duguna da kultura aldaketa inplizitua dela. Honelako eraldaketarako prozesuak laguntzeko, lidergo eraldatzailea ontzat eman da literaturan. SLK-k horrela ulertu du eta aurreko ERALAN proiektuaren faseetan (1, 2 eta 3) bere gain hartu du³.

Beraz inplikaturik ditugun aldagai nagusiak hauek lirateke: kultura (aldaketa), eraldaketa edo berrikuntza prozesua (aukerak) eta lidergoa (aldaketarako).

1.4.- Ikerketarako aukerak

Dena den, hizkuntza normalizazioaren bidean, badira eragin oso handia duten beste zenbait faktore. Orain arte azaldutakoa aukeren eremua izan da. Ikertzeko aukera eta dokumentuan azalduko dugun bezala, esku hartze berriak irudikatzeko oinarria izango dena. Baina, ezin ditugu gutxitu edo alde batera utzi oso boteretsuak diren aukeratu ditugun honako 5 faktore⁴:

³ Lidergo eraldatzaileak eta hizkuntza lidergoak arteko loturaz, ikus Eralan 2 proiektuaren argitalpena (Goikoetxea eta beste, 2010).

⁴ Dakigun arte, ez dira oso ugariak gure artean "lan giroko hizkuntza erabilera" eragiten duten faktoreak aztergai dituzten ikerketak. Eralan 1 proiektuari dagokion argitalpena da horietako bat (Marko eta beste, 2008). Zehazki, proiektu horren baitan "Normalkuntza Planak dituzten Organizazioetan Euskararen ERABILERAN eragiten duten Faktore eta Aldagaiak" matrize batean zerrendatu eta antolatzen saioa egin zen. Ikus, bereziki 257-271. orriak.

- I. Legeak diona. Egoera administratibo elebidun batean bizi gara. Bi hizkuntzatan funtzionatzeko gai izan behar dugu. Edota egoera horretara iristeko ahal eginak egin behar dira.
- II. Euskararen hedapena gaztelaniarekiko. Oro har, gaztelaniaren presentzia nagusiak ez luke murriztu beharko euskararen garapenak. Eta euskararen garapenak ez luke mugatu beharko gazteleraz egiteko aukera.
- III. Euskara, txikitatik hartua (lehen hizkuntza) edo gero hartua (ikasia), behin hartua erabiltzeko aukera pertsonala da. Lan funtzionamenduan, bezeroek edo eskaerek (produktuak nahiz zerbitzuak) baldintzatu beharko lukete hizkuntzaren aukera zerbitzari publiko batentzat. Erakundeek (bere politiken bitartez) bermatu beharko lukete zerbitzari publikoek bi hizkuntzatan gaitasun egokia dutela (behar diren baliabideak erraztuz) hiritarrei arreta eskaintzeko. Lan testuinguru formaletik kanpo, berriz, zein hizkuntza aukeratu aukera pertsonala da (beharrak, ohiturak, e.a).
- IV. Oro har, erakundeek (publikoak eta pribatuak) marketin soziala edo komertziala egiteko (pertsonengan eragiteko) Informazio Kanpainak erabili dituzte. Erakunde publikoek gai desberdinen inguruan sentibilizatzeko, kontzientziatzeko edota informatzeko asmoz publizitate teknikan oinarritzen diren kanpainak sortu eta erabili dira. Motibazio nagusietan edo jarreretan eragiteko asmoz. Baina jakina da (eta oso onartua literaturan) informatzeko baliogarriak badira ere, jarreretan aldaketak lortzeko ez direla nahikoak edo ez direla arrakastatsuak. Hori dela eta, jarrerak aldatzeko, batez ere 90. hamarkadatik aurrera, Informazio Kanpainen eraginkortasuna handitzeko hauekin batera esku hartzeak diseinatu eta aplikatu dira (talde txikietan edo oso zehatzetan, eta aurretik premien diagnostikoa zehazta eta zorrotza aplikatuz). Informazio kanpinak erabiltzeak, esku hartzeak *ad hoc* aplikatzeak eta bi hauekin batera legedia egokitzeak edo sortzeak portaeretan aldaketak lortzeko biderik indartsuenak izan dira.
- V. Eta azkenik, eta garrantzitsuena, *“California School of Organizational Studies”* erakundeak bere argitalpen zientifikoaren bitartez (urteetan autoreen eta ikerketen emaitzak jasoz) 2002tik adierazi duen bezala, *“esku hartzeen bitartez jarrerak eta portaera indibidualak aldatzea (hori helburu denean) oso zaila da (edo alferrikakoa)”*. *Pertsonak bere portaeran aldaketak erakusteko, antolakuntzan aurretik aldaketak*

diseinatu eta aplikatu behar dira. Honela, nahiz eta pertsonak ez aldatu bere motibazioetan, usteetan, iritzietan edo jarreretan, portaeran aldaketak erakusten dituzte". Honekin adierazi nahi duguna da, ikerketaren bidean irudika daitekeen balizko esku hartze berria(k) ez dela/direla pertsonen jarreraren aldaketarekin edo motibazioen lanketarekin lotuta egongo. Antolakuntzan aldaketak, estrategian aldaketak, kulturaren berformulazioa, edo eragile klabeen trebakuntzara mugatuko gara esku hartzerako analisi estrategikoan.

2.- Erreferente teorikoak

2.1.- Erakundearen Kultura: GLOBE proiektua

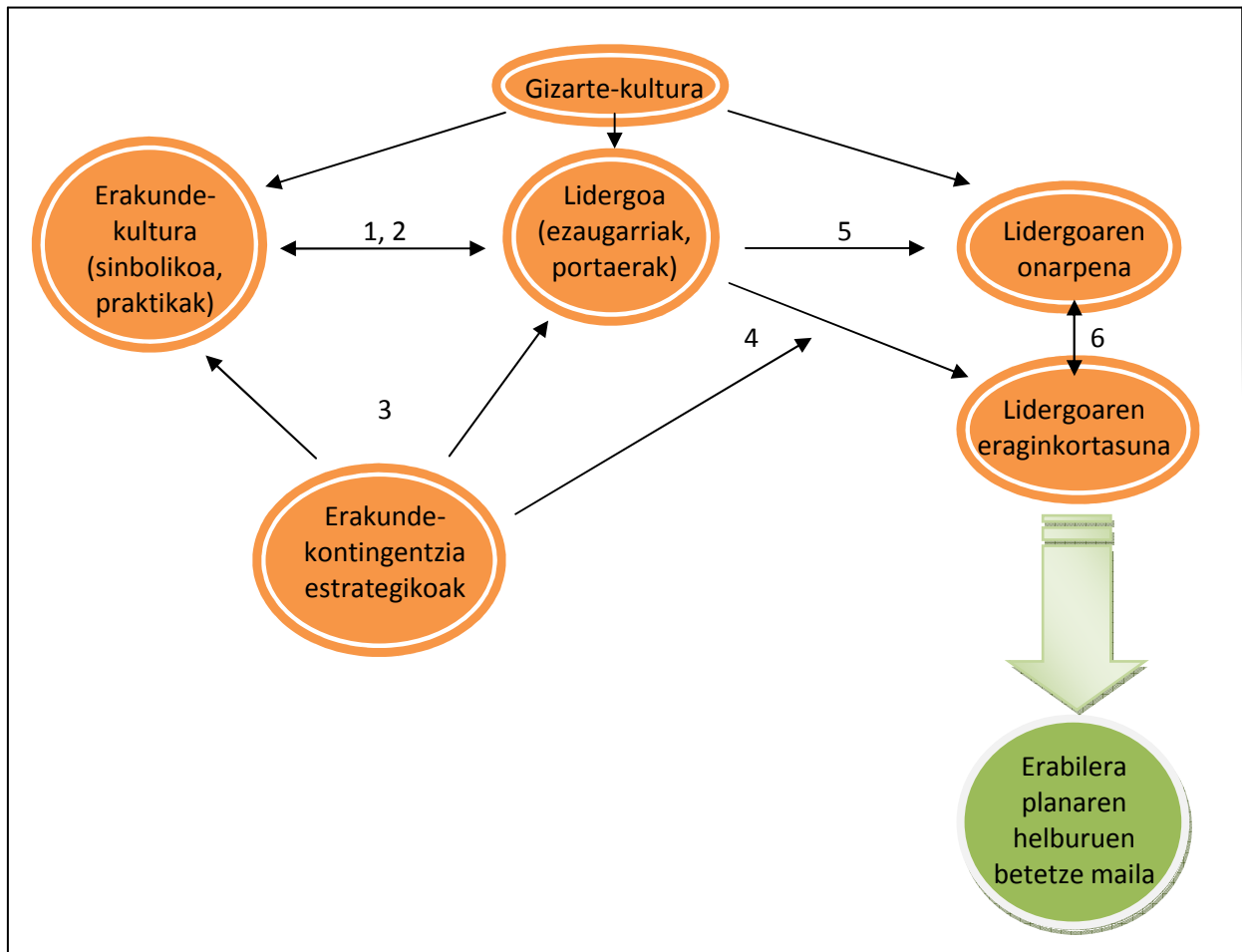
Lidergoa eta erakundeetako praktikak erakunde-kulturak baldintzatuta daude. Izan ere, erakundeak dituen balioek eta praktikek –nahiz erakundearen egiturak- aurrez aurreratu dute zeintzuk diren liderraren ezaugarri/portaera ohikoak eta onargarriak, baita erakundearen aurreraren eramaten diren jarduerak eraginkorrak ere (House, Hanges, Javidan, Dorfman eta Gupta, 2004). Gainera, kultura-praktikek herrialdeetako lehiakortasun ekonomikoa eta gizartearen ongizate fisiko eta psikologikoa aurreratu ditzakete. Horixe da GLOBE proiektuaren eredu teorikoaren proposamen nagusia, lidergoaren, gizarte-kulturaren, erakunde-kulturaren eta eraginkortasunaren arteko harremanak barne hartzen dituena.

GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) nazioarteko ikerketa-programa da. Kulturak (gizarte-kulturak eta erakunde-kulturak) lidergoan, erakunde-eraginkortasunean, gizartearen lehiakortasun ekonomikoan eta pertsonen giza-baldintzetan dituen eraginak aztertzeko asmoz sortu zen (House, Javidan eta Dorfman, 2001; House, R., Javidan, Hanges eta Dorfman, 2002; House, Hanges, Ruiz-Quintanilla et al., 1999).

Erakundeek, elkarrekintzarako eta kudeaketarako sistemak diren aldetik, *nortasun* edo kultura jakin bat dute. Kulturak erakundearen funtzionamendua ulertzen laguntzen du eta erakundeak egiten dituen ekintza guztiak baldintzatzen ditu: pertsonen arteko harremanak gidatzen ditu, pertsonak lanean eta erakundearen jartzen duten kemena baldintzatzen du eta bertan jarraitu beharreko portaera-arauak ematen ditu (Deshpandé, Farley eta Webster, 1993). Izan ere, erakunde-kulturaren helburuetariko bat erakundearen praktikak justifikatzen dituzten balioak eta sinesmenak mantentzea eta indartzea da (Ayestaran, 2004). Horrela, kulturak alderdi behagarrietan –portaeretan-, balioetan eta oinarritzko suposizioetan du isla (Schein, 1990).

GLOBE proiektuak garatu duen eredu teorikoan aztertzen dira kulturaren eta lidergoaren arteko harremanak (ikus. 1. Irudia). Gizarte-kulturak teoriak barne hartzen dituen beste faktoreetan eragiten duela onartuta, ereduaren arabera, (1) lidergoak eragina du erakundearen praktiketan eta kulturaren. Aldi berean, (2) erakundearen praktikek eta kulturak eragina dute liderraren portaeretan. Erakundearen kontingentziek (antolakuntza, egitura, estrategia...) (3) baldintzatzen dituzte erakundearen portaerak, kultura, liderraren portaerak eta ezaugarriak. (4) Liderraren portaereren/ezaugarrien eta erakunde-kontingentzien arteko

interakzioak baldintzatzen du liderraren eraginkortasuna.(5) Liderraren onarpenean eragiten du liderraren portaeren/ezaugarrien eta gizarte-kulturaren (lidergoa ulertzeko moduak) arteko elkarrengindakoak. (6) Liderraren onarpenak errazten du liderraren eraginkortasuna eta liderraren eraginkortasunak handitzen du liderraren onarpena.



1. Irudia: GLOBE Proiektua eredu teorikoa egokitua euskara planen helburuen betetze maila azaltzeko

2.2.- Lidergoa (Lidergo eraldatzailea)

Oro har, erakunde eta lanaren psikologiaren literaturan, erakundeetan aldaketa prozesuei arrakastaz aurre egiteko lidergo eraldatzailea egokitzen hartu da prozesu horiek bideratzeko.

Lidergo eraldatzailearen garrantzia aitortza zabala jaso du enpresa munduan eta ikerketan. *“Lider baten jarraitzaileek (edo subordinatuak), euren bere portaeratik espero zutena baino gehiago egitera motibatzen duen lidergoa da eraldatzailea; pertsonentzat erronka suposatzen duten igurikimenak gehituz, pertsonen burutze maila altua lortuz, helburua altuagoak bilatzera eramanez eta zailtasunei aurre egiteko eraginkorrak bihurtuz”* (Bass, 2008). Lidergo

eraldatzaileak lortzen duen konfiantza mailatik abiatuta, subordinatuen artean balio, misio eta ikuspegiaren inguruan identifikazio zentzu sakon bat ezartzea ahalbidetzen du (Bass, Avolio, Jung eta Berson, 2003).

Lidergo eraldatzailea ikerketan erreferentzi nagusi bat izan bada ere azken urteetan, ikerketa lan desberdinek lidergo mota honek dituen mugak azalarazten hasi dira.

Honela, komuna dira ikerketa gehienetan elementu hauek: 1) subordinatuek hautematen dute lidergo eraldatzaileak liderrarekiko gogobetetze maila altuagoa sortzen duela, 2) liderraren eraginkortasun handiagoa eskaintzen duela, 3) langileen lanean motibazio altuagoa; eta 4) zuzendaritzatik hautematen da lidergo transakzionalak eraldatzaileak baino eraginkortasun handiago sortzen duela. Subordinatuen eta zuzendarien arteko hautemate desberdin hau azaltzeko, ikerketatan kontingentzia kulturalera jo da.

Argitu gabe geratzen dena da lider eraldatzaileek pertsonak eta erakundeak nola aldatzen dituzten (Molero eta Morales, 2011). Oro har, nolabaiteko ahalduntze (*empowerment*) prozesua inplikaturik dagoela hipotesi gisa proposatu da (Yukl, 1998), autoefikazia handitzen dela barne motibazioa aktibatzen delako eta ez bakarrik kanpo motibazioa parte hartzen duelako (Bandura, 1986). Lord eta Brown (2001) autoreek balioekin (akziora eramaten dutenak) eta autokontzeptuarekin lotzen dute lider eraldatzaileen lortzen duten eraginaren azalpena; subordinatuek partekatuko luketen identitate komun bat lider eraldatzaileek aktibatzen dute, jarraitzaileek bere gain hartuko duten identitate kolektiboa ahalbidetuz.

Jarraitzaileen ezaugarriek emaitzak nola eragiten dituzten, hauek nola eraikitzen dituzten harreman eraldatzaileak liderrekin, osasun eta ongizate mailan zer gertatzen den (erakunde mailako gogobetetzeaz edo konpromisoaz gain), edo lider eraldatzaileek pertsonak eta erakundeak nola aldatzen dituzten, gaur egungo ikerketa mailan ditugun galdera nagusiak dira.

Aldaketarako beharrak moldatzeko beharra sortzen du eta aldaketa bultzatzen (behartu) du. Horregatik, pertsonak eta erakundeak aldaketarekiko harkor agertzen dira. Lidergo eraldatzaileak, karismaren bitartez, aldaketarako lidergoa da. Aldaketa prozesuetan pertsonen kontrol falta, ziurgabetasuna, etorkizunarekiko beldurra edo indefentsioa bizitzen dituzte. Lider eraldatzaileak, bere karismaren bitartez konponbideak eskaintzen ditu, jarraitzaileak lortuz. Diskurtso karismatikoak barneratzen dituen osagai kognitiboak eta afektiboak aztertu behar dira ulertzeko lidergo eraldatzailearen gaitasuna eragiteko unean. Eta prozesu hauetan aurki ditzakegu erantzunak bere eraginkortasuna esplikatzeko.

2.3.- Eraldaketa eta berrikuntza erakundeetan

Erakunde mailan bilatzen diren aldaketek edo eraldaketek inplikatzeko erakunde mailan identitatean aldaketa bat. Baita pertsonen identitatean ere. Erakundeetan identitatea soziala inportantea da pertsonak zuzentzea (edo zuzendua izatea) ahalbidetzen duelako. Eta hori horrela da, lidergoaren bitartez burutzen den eragin prozesuan zentrala delako partekatutako pertenezia edo kidetasun zentzu baten presentzia (Molero eta Morales, 2011). Identitate soziala lidergoa burutzean ardatz zentrala da.

Lidergo eraldatzailearen mugak eta efektuak esplikatzen beste lidergo eredu bat dugu abian, harantzago doana (Molero eta Morales, 2011). Haslam, Reicher eta Platow autoreek (2011) lidergo identitarioa proposatu dute esplikatzen lidergoa, identitate soziala kudeatzeko prozesu bat bezala. Pertsonen zentralitateko lidergoa ez litzateke gako izango. Lidergoa prozesu bat da, zeinean aktoreen arteko interakzioan liderrek identitatea eraikitzen ekarpena egiten dute, erreferentziak dira erakundeetan eta ekipoetan, taldea defendatzen dute, eta identitatearen ekintzaile eta integratzaileak dira.

Lidergo eredu honek balio du lidergo eraldatzailearen arrakasta frogatzeko. Beraz, lidergo eraldatzailearen hurrengo pausu gisa har daitezke eraldaketa prozesuetan. Aldaketa prozesua arrakastatsua izan den lekuetan, identitate berriari leioa ireki zaio. Eta hizkuntzaren erabilera gaitariko bat izan daitezkeen identitatearen aldagaia.

Haslam, Reicher eta Platow autoreen (2011) ereduaren oinarriturik, erabiliko dugu sortu den OCTO 1 galdesorta. Tresna hau sortu da aldaketa, eraldaketa eta berrikuntza aukerak identifikatzeko erakundeetan. Besteak beste, egin beharreko aldaketaren inguruan noraino erakundeak identitate berri bat sortzeko edo garatzeko ahaleginak egin dituen neurtzeko sortu da.

OCTO 1 Galdesorta (Hermosilla, 2014) bere lehenengo bertsioan erakundearen aldaketarako, eraldaketarako eta berrikuntzarako orientazioa neurtzeko tresna gisa sortu zen. Haslam, Reicher eta Platow (2011) autoreen lidergo identitarioaren teoriarik oinarrituta eraiki da tresna. Bere osagai teoriko nagusiak dira: 1) lidergoa prozesu bat da; 2) interakzioaren bitartez partekatutako identitatea garatzen duena; 3) talde kidetasuna bihurtuko litzatekeena; 4) eragina, ahaldu eta motibazioa inplikatzeko dituen; 5) erakundearen, pertsonen eta liderren aldaketa ekarriko duena; eta 6) identitatearen kudeaketa suposatzen du (hausnarketa, ordezkartza, defentsa, *inklusioa* –barneratzea- eta talde eta pertsonen auto errealizazioa).

Tresnak erakunde baten norabidearen erradiografia bat ematen digu. Batetik, aldaketa, eraldaketa edo berrikuntzaren bidean dagoen edo ez eta, bestetik, bide horrek identitate

mailan (erakunde eta pertsonak) eragina duen edo ez. Lider eraldatzaileek egindakoa zertan itzultzen den, zertan nabari dezakegun esplikatzeko ere baliagarria izan daiteke. Erakundeen jarduera zein asmoetan aldaketa lortu bada, erakunde eta pertsonen kasuan identitate mailan aldaketa eman den edo ez elementu argigarria eta adierazgarria da. Erakundearen aldaketak gauzatu badira ere, nolabait aldaketa asmoaren frogaz litzateke identitate mailan emandako inpaktua.

2.4.- Euskararen erabilera GLOBE proiektuaren markoan

GLOBE proiektuak planteatzen duen eredu teorikoa aplikatu daiteke erakundeetan ematen diren dinamikak azaltzeko, tartean erakundearen sortu nahi diren aldaketak azaltzeko. Horrela, euskara plana erakunde-kontingentzietan kokatu daiteke. Batetik, erakundearen praktikak erakundeak dituen helburuak lortzera bideratuta daudenez gero, erakundearen kultura aldatzeko euskara-planak duen zentralitate-maila (e.b., egon edo ez egon erakundearen plan estrategikoan) funtsezkoa izango da. Bestetik, lidergoaren ezaugarriak eta portaerak erakundearen helburuekin eta praktikekin lerrokatuta egon behar dira. Izan ere, GLOBE proiektuaren ereduaz azaltzen denez, erakundearen kulturaren eta lidergoaren ezaugarrien/portaeren arteko elkarreragina dago, hau da, erakundearen praktikek eragiten diote liderraren portaerari eta alderantziz. Liderrak bereak egiten baditu erakundearen helburuak (euskara planarenak barne) bere portaeraren eta erakundearen helburuen arteko koherentzia bilatuko du, portaera ereduak garatuz. Gainera, liderraren onarpenaren eta bere portaeren arteko elkarreragindakoak baldintzatuko du lidergoaren eraginkortasuna, hau da, euskara planen helburuen betetze mailan ekarpenak egitea.

Dinamika honetan asko izan daitezke euskararen planaren helburuen lorpena oztopatu dezaketen faktoreak:

- Euskara planaren kokapena erakundearen estrategian
- Erakundearen helburu estrategikoak lortzeko garatzen diren praktikak, hau da, noraino erakundearen kulturak ahalbideratzen duen aldaketak gauzatea
- Liderraren (edo lidergo katearen) izaera eta portaerak bideratuta egotea aldaketak sortzera
- Liderraren onarpena eta liderraren eraginkortasuna (kultura eta lidergoa erakunde-kontingentziekin bat egitea)

Esandako guztiagatik ikerketa-asmo hau, Eralan4 izan daitekeena, oinarritzen da azaldutako marko teorikoan, euskara planen ezarpenean euskararen erabilera optimizatzeko klabeak identifikatzen eta bertan esku-hartzeko aukera ematen duelakoan.

3.-Helburuak

Eralan proiektuak hasieratik izan duen helburua dugu ardatz: hizkuntza normalizaziorako planak onartuta dituzten lan munduko erakundeetan (publiko nahiz pribatuetan) euskararen erabilerarako oztopo diren aldagaiak identifikatzea. Aldagai horietan positiboki eragiteko metodologiak eta dinamikak diseinatzea eta interbentzio batzuetan aplikatzea.

Helburu honi erantzuteko Eralan2 eta Eralan3 proiektuetan hizkuntza-lidergoaren aldagaia landu da, bai modu teorikoan eta baita aplikatuan ere. Ildo hau jarraituz, hizkuntza planen helburuak lortzeko liderren hizkuntza portaerak oso garrantzitsuak direla kontuan harturik, portaera horiek eredugarriagoak izango balira eragiteko aukera biderkatuko litzateke, baldin eta erakundearen faktore batzuek laguntzen badute (lidergo mota, erakundearen kultura, erakundean dagoen aldaketetarako aukera eta erakundearen egitura).

Helburu orokorra ondorengo bi helburuetan zehatz daiteke:

1. Erakunde-kulturaren, lidergoaren eta kontingentzien arteko harremanek jokatzeko duten rola aztertzea, hizkuntza-portaera azaltzeko orduan.

Helburu honetatik ondorengo azpi helburuak eratortzen dira:

- a. Lidergo mota, erakundearen kultura, erakundeak aldaketarako dituen aukerak, erakundearen egitura eta erakundean egiten den euskararen erabilera neurtzen duten tresnak euskarara egokitzea.
 - b. Hizkuntza-portaera eredugarriak bultzatzeko baldintza egokiak zeintzuk diren identifikatzea, esku-hartzea arrakastatsua izateko erakundeak hautatuz (erabakiak hartzeko fasea).
 - c. Gurean edota beste testuinguru batzuetan izandako esperientzietatik ikasiz ezagutza berria sortzea, balizko esku-hartzeak diseinatzeko asmoz (fase sortzailea).
2. Aipatutako diagnostikoan oinarrituta eta liderren hizkuntza portaerak eredugarriagoak izan daitezen eta aldaketak sortzeko aukera gehiago izan ditzaten, erakundearen kulturaren, lidergoan edota kontingentzietan (antolakuntza, estrategia...) modu positiboan eragiteko metodologiak eta dinamikak diseinatzea, ezartzea eta ebaluatzea hainbat erakundetan.

Helburu hau ondorengo azpi helburuetan zehatu daiteke:

- a. Fase sortzailean identifikatzen diren akzioak kontuan harturik esku-hartzeak diseinatzea.
- b. Esku-hartze pilotuak ezartzea.
- c. Esku-hartze pilotuen ebaluazioa eta ondorengo urratsak planifikatzea.

4.- Metodologia

4.1.- Partaideak

SLKk bilatuko du lagina, lan honetan euskara plan aktiboa duten eta euskara erabileraren, erakunde kulturaren eta lidergo motaren arabera beraien artean ezberdinak diren erakundeak bilatuko dira (handiak zein txikiak, pribatuak zein publikoak).

4.2. Tresnak eta teknikak

Diagnostiko fasean ikerketaren objektua diren aldagaien neurketa egiteko, tresnak identifikatu behar dira, egokienak aukeratu eta euskarara egokitu. Aldagaiak modu kuantitatiboan zein kualitatiboan neurtuko dira.

4.2.1. Tresnak

Neurketa kuantitatiboa egiteko baliozkotasun irizpideak betetzen dituzten tresnak aukeratuko lirateke. Eta euskaraz ez baleude, euskarazko bertsioak sortu beharko dira, honek suposatuko lukeen lan metodologikoa gehituz. Hurbilpen moduan hona hemen erabil daitezkeen tresna batzuk:

Erakunde kultura:

Organizational culture dimensions (Globe, 2002)

Tresna honek neurtzen du erakunde kulturaren 9 dimentsio: ziurgabetasunaren saihestea, botere distantzia, kolektibismo soziala, talde arteko kolektibismoa, genero berdintasuna, asertibitatea, etorkizunerako orientazioa, errendimendurako orientazioa eta giza orientazioa. Dimentsio hauetan neurtzen da “nolako izan beharko litzateke erakundea” eta “nolakoa da”.

Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI (Cameron eta Quinn, 1999)

Tresna honek erakundeen kulturaren 6 dimentsio neurtzen du: ezaugarri dominatzaileak, erakundeko liderrak, langileen kudeaketa estiloa, erakundea elkarturik mantentzen duena, enfasi estrategikoak eta arrakasta irizpideak.

OCTO (Hermosilla, 2014)

Tresna honek 5 dimentsio neurtzen du: harremana (pertsonek nola interakzionatzen dute), kidesuna (aldaketan dagoen erakunde batean pertenezia), elkartrukea (partekatutako

ezagutzaren zentzua), prozesuak (erakunde eta pertsonen uztarketa), balioak (aldaketa, eraldaketa eta berrikuntzaren araberrakoa).

Lidergo mota:

Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1995)

Tresna honek hiru lidergo mota neurtzen ditu (eraldatzailea, transazionala eta laissez-faire). Lidergo eraldatzailean bost dimentsio bereizten ditu: eragin idealizatuta egozpenak, eragin idealizatuta portaerak, motibazioa, estimulazioa, atentzioa norbanakoari. Lidergo transazionalean aldiz hiru dimentsio kontuan hartzen dira: sari kontingentea, zuzentze estilo aktiboa eta zuzentze estilo pasiboa.

Tresna honetan neurtzen da bai liderraren hautematea eta baita bere jarraitzaileena ere.

Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory, CLT (Globe, 2008)

Tresna honek sei dimentsio nagusi neurtzen du: lidergo karismatikoa, taldera orientatutako lidergoa, lidergo parte-hartzailea, giza-orientazioa duen lidergoa, lidergo autonomia eta lidergo auto-babeslea.

Euskararen erabilera:

Euskara planak martxan dituzten erakundeetan erabilera zenbatekoa den eta urtez urte nola aldatzen den neurtzeko metodologia ezberdinak baliatzen dira gaur egun, kasu batzuetan zuzeneko behaketa bidez⁵ datuak jasoz eta beste hainbat kasutan erabilerari buruzko datu aitortuekin lan eginaz. Ikerketa honen "A fasean" zehar definituko da zein d(ir)en kasu honetan metodologia egokiena(k) eta horren arabera jasoko dira erabilera-datuak.

Euskararen erabilera modu batean edo bestean neurtzeaz gain, erabilera planen baitan langileek euskara erabiltzeko *portaera aktiboak* zein neurritan dituzten neurtu nahian lehen urratsak eman dira Eralan 3 proiektuaren baitan⁶.

Adierazi beharra dago tresna guztiak euskarara itzuli beharko direla baino MLQ, OCTO eta OCAI erdaraz dagoeneko erabilgarri daudela. Kasuak kasu, data bilketa errazteko eta

⁵ Gutxienez 1989az goerotik egin izan dira Euskal Herrian hizkuntza-erabileraren neurketak zuzeneko behaketa metodo gisa erabiliz. Metodologia horren nondik norakoak deskribatzen dira, besteak beste, Altunak eta Basurtok prestaturiko gidan (2013).

⁶ 2011tik 2014ra bitartean garatu den EraLan 3 proiektuaren baitan aztergaietako bat izan da "Portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan" izenekoa. Lanketa horren baitan, langileek euskara erabiltzeko *portaera aktiboa* zein neurritan duten neurtzeko lehen tresna edo prototipoa landu eta testatu da (*HizPro* eskala). Lan hori argitaratze bidean dago (EraLan 3 argitalpena).

proiektuaren behin betiko dimentsioaren arabera, baloratu behar da tresna kuantitatiboak erabiltzeko bertsio digitalak sortzea.

4.2.2 Teknikak

Aukeratutako aldagaien neurketa kualitatiboa egiteko eztabaida taldeak eta banakako elkarrizketak erabiliko lirateke, beti ere proiektuaren tamainaren arabera (aurrekontua, erakunde kopurua, tamaina...).

Bestetik, erakundearen antolakuntza eta funtzionamendua modu zehatzagoan ezagutzeko, dokumentuen analisia ere egingo da, hala nola, plan estrategikoa, euskara plana, organigrama, lanpostuen deskribapena eta abar zeintzuk diren ezagutzuz.

4.3. Prozedura

“Arazoaren identifikazioa” atalean ondorioztatu dugun bezala, ikerketarako eta aurrerantzean balizko esku hartze berriei begira, kontuan hartuko ditugun aldagaiak dira erakunde mailako kultura, eraldaketarako aukerak eta lidergoa. Aintzat hartuta, bila daitezkeen erantzun berriak esku hartze mailan, ondorioz, erakundearen antolakuntzan aldaketak gehituz, estrategia definituz (edo osatuz), kulturaren berformulazioa eginez (balio, sinesmen eta arauak ardatzuz) edo eragile klabeen trebakuntzaz (gaitasun berriak ekarriaz) izan daiteke.

Aukera hau egiteko unean, kontsiderazio nagusi hau kontuan hartu dugu. Eskaeran planteatutako helburu nagusia KSL-tik zera izan da: “liderren hizkuntza portaera eredugarriak” lortzeko ikerketa planteatzea eta esku hartze berriak irudikatzea, Erakundearen eta Lanaren Gizarte Psikologiaren ekarpenak barneratuz. Honekin bi zailtasun dugu. Batetik, zailtasun metodologikoa planteatzen zaigu “liderren hizkuntza portaera eredugarriak” kontzeptua definituta ez dugulako. Gainera kontzeptu abstraktu honek barneratzen ditu, uztartuta, ardatz bakar batean lau dimentsio desberdin eta hausnarketa eta eztabaida desberdinak. Bakoitzak eskatzen du bere garapen teoriko-aplikatua eta ondoren guztien uztarketa. Eta bestetik, definitu gabeko abstrakzio horretatik abiatuta ezin dira irudikatu edo inferitu hain emaitza zehatzak, edo horien lorpena aurretik bermatzea.

Beraz, jasotako enkargua ordenatzeko bidean, planteatzen duguna da 1) “liderren hizkuntza portaera eredugarriak” lortzea KSL-ren helburu nagusia izanik, EHUko ikerketa taldearen interpretaziopean goian azaldutako aldagaien (kultura, lidergoa eta aldaketarako aukerak)

azterketa egitea da EHUko ikerketa taldearen proposamena. Eta hortik aurrera, beste lan bat (desberdina) egin beharko da esku hartzearen inguruan honetarako aukerak aztertu ahal izateko. Eta 2) ikerketaren jarduerak norabide zehatza izan dezan (bere hipotesiak ahalbidetuz), ikerketa taldearen interpretazioaz, abiarazteko “liderren hizkuntza portaera eredugarriak” kontzeptuaren oinarritzko esanahia izango da hau: “erakunde batean estrategikoki definituta dagoena betetzea, liderren ardurapean dago (ez hauek egitea, baina bai bermatzea lortuko dela, definitu eta adostu bezala), horregatik eredugarria dena zera izango da, definituta dagoen (dauden) helburua (K) lortzeko liderrek aplikatzen duten (dituzten) portaera (k) egokiak”.

Ezin ahaztu, bestalde, erabilera-planen errealismo maila, egokitasuna, dimentsioa, bere definizioaren kalitatea, pertsonen ezagutza maila, onarpena, estrategian presentzia eta abar kontuan hartuko direla ikerketan erabilera-planen egokitasunaz hitz egiteko.

Hau dena kontuan hartuz, ondoren azalduko dugun prozeduran, eskainitako marko zehatz honetara egokitu, moldatu edo mugatuko da.

Nahiz eta egitasmoaren dimentsioa zein den ez dugun ezagutzen (zenbat erakundek parte hartuko duten, aurrekontu ekonomiko zehatza, epeak, e.a.) ERALAN 4 Egitasmo berria garatzeko, bi fase nagusi bereizi dugu (2. irudia): ikerketa fasea eta esku hartze fasea. Bi faseetan aplikatuko diren teknikak eta tresnak behin betiko dimentsioaren arabera izango dira.

Fase bakoitzean (eta azpifaseetan) bere txosten espezifikokoak egingo dira.

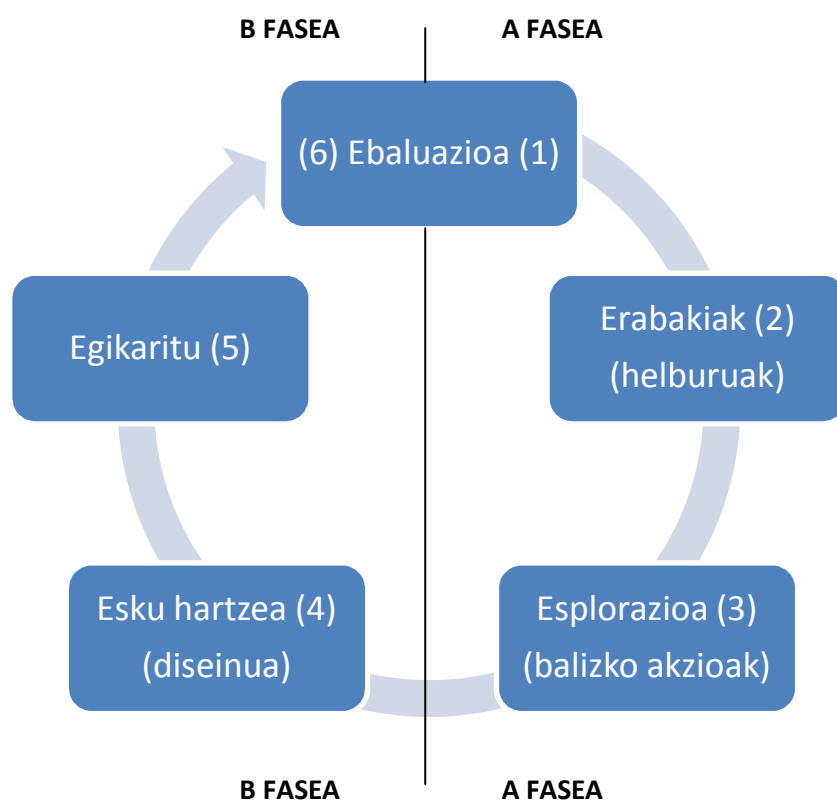
A FASEA - IKERKETA FASEA (2015)

Fase honetan, parte hartuko luketen erakundeetan aldagai nagusien neurketa kuantitatibo eta kualitatibo planteatu dugu: kultura, lidergoa, eraldaketarako aukerak eta euskara planen azterketa.

A Fasean bereizten dugu batetik EBALUAZIOA (aipatutako neurketa), bestetik ERABAKIAK hartzeko unea (emaitzak jasota, eta finkatuko diren irizpideen arabera, erabakiko da zein lekutan aplika daitekeen esku hartzeak diseinatzeko estrategia. Beraz, definizio lana egingo da), eta azkenik SORTZEKO bidea (hirugarren azpifase honetan, emaitzetan oinarrituz eta erabakiak hartzeko bigarren azpifasean egindako definizioa egin ondoren, eragile

desberdinekin –ondoko eta urruneko diziplinetakoak- lana egingo da esku hartze aukerak identifikatzeko) esplorazioari ekingo zaio.

A FASEa erabakiekin amaituko da. Erabakiak hartzeko irizpideak definituko dira (arrakasta, bilatutako irismena, bideragarritasuna, zenbat leku, balioan jartzea ...). Erabaki nagusia: aztertutako aukera guztien artean, zeintzuk onartu eta zeintzuk pasako liratekeen B FASE-ra (2016), diseinu eta aplikazio fasera. Honek, seguru asko, ekarriko luke B FASE-rako proiektuaren definizioa eta diseinua, aplikatzeko asmoz, eta A FASE-an parte hartuko duten eragileak barneratuz (edo ez) edo berriak gehituz. Beraz, hasieran behintzat, segida bateko bi fase independente ikusten dugu, bi proiektu desberdinen bitartez garatzeko.



2. Irudia: Proiektuaren faseak eta urratsak

B FASEA – ESKU HARTZE FASEA

Fase honetan, A FASEAn egindakoa integratu eta balizko esku hartze berriaren (berrien) diseinu egingo da, adostutako lekuetan aplikatu eta ebaluatu (eragile guztien artean proiektuaren *feedback* osoa eta komuna eginez). Honela esku-hartze proposamen ezberdinak sor daitezke edo bat ere ez, diagnostikoak (A FASEAK) erakusten duenaren arabera.

Diagnostikoan ikusi izan diren emaitzetatik eta ondorioetatik abiatuz, esku hartze diseinu ezberdinak proposatu eta burutuko dira erakunde ezberdinetan. Erakundearen Kulturak, lidergo estiloa eta hizkuntza erabilerak ezberdinak kontutan hartuz. Bukatzeko esku hartzearen ebaluaketa egingo litzateke.

4.4. Jarduerak

Ikerketa fasea

- Ebaluazioa
 - Tresnak euskarara egokitzea
 - Lagina hautatu
 - Datu bilketa
 - Kualitatiboa (eztabaida taldeak eta elkarrizketak)
 - Kuantitatiboa
 - Dokumentazioa (plan estrategikoa, euskara plana, egitura...)
 - Datuen kodifikazioa
 - Emaizten analisia
 - Ikerketa atalaren ondorioak atera eta informea idatzi.
- Erabakiak hartzeko fasea
 - Zein baldintza dira egokiak eskuhartze arrakastatsua sustatzeko?
 - Zein erakundetan egingo da eskuhartzea? Prest dago erakundea?
- Fase sortzailea
 - Beste disziplinetako/herrialdetako lan taldeekin ezagutza konpartitu.
 - Erakundeetan berrikuntza dakarten esperientziak ezagutu.
 - Hizkuntzaren erabilera beste herrialdeetan nola sustatu duten ezagutu.
 - Esku hartze mota ezberdinak aztertu.
 - Harreman-ezagutza sarea osatua.

Esku hartze fasea

- Esku-hartzearen (en) diseinua
- Esku-hartze pilotua aukeratzea eta gauzatzea
- Esku-hartze pilotuaren ebaluaketa
- Proiektu osoaren txostena idaztea eta etorkizunerako proposamenak egin

4.5 Kronograma

2015										
<i>Ekintza</i>	<i>Otsa</i>	<i>Mar</i>	<i>Api</i>	<i>Mai</i>	<i>Eka</i>	<i>Uzt</i>	<i>Ira</i>	<i>Urri</i>	<i>Aza</i>	<i>Ab</i>
Tresnak euskarara egokitzea	x	x	x	x						
Lagina hautatu			x	x						
Datu bilketa kuantitatiboa					x	x	x	x		
Datu bilketa kualitatiboa					x	x	x	x		
Erakunde dok. bilketa					x	x	x	x		
Datuen kodifikazioa								x	x	
Emaitzen analisia									x	x

2016											
<i>Ekintza</i>	<i>Urt</i>	<i>Ots</i>	<i>Mar</i>	<i>Ap</i>	<i>Mai</i>	<i>Ek</i>	<i>Uz</i>	<i>Ira</i>	<i>Urr</i>	<i>Az</i>	<i>Ab</i>
Ikerketa ondorioak atera eta informea idatzi	x	x	x								
Fase sortzailea		x	x								
Erabakiak hartzeko fasea		x	x								
Esku-hartzearen diseinua			x	x	x						
Esku-hartze pilotoaren gauzatzea						x	x	x	x	x	
Esku-hartze pilotoaren ebaluaketa										x	
Proiektu osoaren ondorioen txostena idaztea								x	x	x	x

4.6. Baliabideak

Giza baliabideak:

1. EHUtik: Dani Hermosilla, Juanjo Arrospide, Garbiñe Ortiz, Iñaki Gartzia, Nagore Asla, Iñaki Marko eta ikasle bekadun.

2. SLKtik: Proiektu honen diseinurako SLKtik lankide izan ditugunak lan honen "Sarrera"n daude zehaztuta. Diseinu honen arabera proiektua abiatzen bada SLK lanketa bat egingo du bere bazkideekin, bere proiektuetan egin ohi duenez, proiektuaren lantaldean zuzenean arituko diren erakundeen, kideen eta haien rolen definizio batera heldu ahal izateko.

4.7. Lan Arduren Banaketa

Atal honetan jarduera bakoitza zein lan taldek burutuko duen zehaztuko dugu:

1. Tresnak euskarara egokitzea: EHUko lan taldea.
2. Lagina hautatu: SLKko lan taldea.
3. Datu bilketa kuantitatiboa: SLKko lan taldea.
4. Datu bilketa kualitatiboa: EHUko lan taldea.
5. Datuen kodifikazioa: EHUko lan taldea.
6. Emaizten analisia: EHUko lan taldea.
7. Ikerketa ondorioak atera eta informea idatzi: EHUko lan taldea.
8. Fase sortzailea: EHU eta SLK- ko lan taldeak.
9. Erabakiak hartzeko fasea: EHU eta SLK- ko lan taldeak.
10. Esku hartze ezberdinen diseinua: EHU eta SLK- ko lan taldeak.
11. Esku hartze pilotoaren gauzatzea: EHUko lan taldea, SLK- ko lan taldeak eta kanpoko eragileak.
12. Esku hartze pilotoaren ebaluaketa: EHUko lan taldea.
13. Proiektu osoaren txostena idatzi: EHUko lan taldea.
14. Etorkizunerako proposamenak egin: EHU eta SLK- ko lan taldeak.

5.- Aipamen bibliografikoak

- Altuna, O. eta Basurto, A. (2013). *Hizkuntza-erabilera behaketa bidez neurtzeko GIDA METODOLOGIKOA*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzza eta Soziolinguistika Klusterra.
- Ayestaran, S. (2004). Liderazgo, género y creación del conocimiento. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), 209-223.
- Bandura, A. (1986). *Social functions of thoughts and actions: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. Fourth Edition. NY: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D.I. eta Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88,(2), 207-218.
- Cameron, K.S. eta Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. eta Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer organization, and innovativeness in Japanese Firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Goikoetxea, N. eta beste (2010). *EraLan 2 ikerketa-proiektua. Hizkuntza lidergoa aztergai*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra. (Argitalpen elektronikoa)
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. and Platow, M.J. (2011). *The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power*. NY: Psychology Press.
- Hermosilla, D. (2014). *El papel del liderazgo y la persuasión en la generación de una identidad social orientada al cambio, la transformación y la innovación en las organizaciones*. Doktorego-Tesia. EHU-UPV.
- House, R. J., Javidan, M. eta Dorfman, P. (2001). The GLOBE Project. *Applied Psychology: An International Review*. 50 (4), 489-505.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. eta Gupta, V. (2004). *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. CA: Sage Publications.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. eta Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE, *Journal of World Business*, 37 (1), 3-10.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M. W., et al. (1999). Cultural Influences on Leadership: Project GLOBE. In W. Mobley, J. Gessner eta V. Arnold (Ed.), *Advances In Global Leadership*, (1 Bol, 171-233. orr.). Stamford, CT: JAI Press.
- Lord, R. G., eta Brown, D. J. (2001). Leadership, values and subordinate self-concept. *Leadership Quarterly*, 12 (2), 133 – 152.
- Marko, I. eta beste (2008). *ERALAN ikerketa-proiektua: EPESa metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarrituta*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Molero, F. eta Morales, J.F. (2011). *Liderazgo: Hecho y Ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109—119.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

9. ERANSKINAK

- b) Euskararen Erabilera eta Erakunde Faktoreak Aztertzeko Galdetegia (1.0 bertsioa – 2015eko azaroa). Bi hizkuntzatan (euskaraz eta gaztelaniaz).

ERALAN 4

Euskararen erabilera eta erakunde faktoreen ikerketa proiektua

GALDETEGIA

1.0 bertsioa – 2015eko azaroa

EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA. EHU-UPV
GIZARTE PSIKOLOGIA ETA GIZA PORTAERA ZIENTZIEN METODOLOGIA SAILA
HEZKUNTZAKO IKERKUNTZA ETA DIAGNOSI METODOAK SAILA
SOZIOLINGUISTIKA KLUSTERRA

ARGIBIDEAK

➔ Galdetegiak erantzun aurretik, ARRETA HANDIZ IRAKURRI ARGIBIDE hauek ←

1. Datu soziodemografikoak biltzeko galderen ostean, koaderno honetan **4 galdetegi** aurkituko duzu. Hauen helburua da aztertzea euskararen erabilerarekin zerikusia duten erakundearen faktoreak euskara plana duten erakundeetan.
2. Galdetegi hauetako bakoitzean adierazten da bere helburu zehatza.
3. Proba honen helburua ez da norberaren posizioa edo iritzi pertsonala identifikatzea. Besterik gabe, euskararen erabilerarekin zerikusia duten erakundearen faktoreak aztertzea da helburu bakarra. **Datuen trataera informazio emaileen konfidentziasuna eta anonimata bermatzeko bideratuta dago.**
4. Zure erakundea eta bertan duzun posizioa kontuan harturik, mesedez **galdera guztiak** irakurri arreta handiz eta **erantzun zure iritzia eman ez zintzotasunez**; gogoratu **ez dagoela erantzun zuzenik edo okerrik.**
5. Horregatik, galderei erantzutean **zure ikuspegia, iritzia, posizioa, pertzepzioa edo ikuspuntua** ematea eskatzen dizugu.
6. Galdera bakoitzean eskatuko zaizu **adieraztea esaldi bakoitza noraino egokitzen den zure egoerara**, galdetegi bakoitzaren goialdean eskaintzen diren erantzuteko aukeren arabera.
7. Galdetegietan eskatuko zaizu zure arduradunaren inguruko iritzia. Arduradunaz ulertzen da zure lana bertatik bertara gainbegiratzen duen pertsona, izan daitekeena enkargatua, saileko burua, nagusia, ea...
8. Galdetegien esaldi bakoitzean **aukera bakarra markatu behar duzu** beti.

ESKERRIK ASKO ZURE LAGUNTZAGATIK

DATU SOZIODEMOGRAFIKOAK

1. DATA:

2. ADINA:

3. SEXUA: Emakumezkoa Gizonezkoa Beste

4. IKASKETA MAILA (duzun altuena adierazi):

- OHO – LH –DBH
- LH-1 / LH Gradu Ertaina
- LH-2 / LH Goi mailako Gradua
- UBI – Batxilergoa
- Lizentziatura / Gradua / Diplomatura (*)
- Doktoregoa (*)

(*)Lizentziatua, graduatua, diplomatua edo doktorea bazara, adierazi zure jakintza arloa:

- Gizarte Zientziak (Enpresa zientziak, Ekonomia, Soziologia, Psikologia, Zuzenbidea, ea.)
- Hezkuntza Zientziak (Pedagogia, Irakasletza, Gizarte Hezkuntza, ea.)
- Giza Zientziak (Filosofia, Historia, ea.)
- Ikasketa Teknikoak (Ingeniaritzak, Informatika, Matematika, Fisika, Kimika, ea.)
- Osasun eta Natur Zientziak (Medikuntza, Farmazia, Erizaintza, Biologia, Geologia, ea.)

5. GAUR EGUN betetzen duzun LANPOSTUAREN TIPOLOGIA:

- Langileak eta laguntzaileak (obratan, industrian, zerbitzuetan edo komertzioan, PEOI, LAGUNTZAILE EDO LAGUNTZAILE: ekoizpena, garbiketa, jan-gela, osasuna, segurtasuna, saltzailea, kutxazaina, administrazio-laguntzailea, harreragilea, telefonista, atezaina, idazkaria, garraio publikoa, salgai garraioa, ostalaritza, ea.).

Zertan? _____

- Teknikoak eta Profesional Kalifikatuak (obratan, industrian, zerbitzuetan edo komertzioan, OFIZIALA EDO TEKNIKOA: ekoizpena, mantentze lanak, laborategi pertsonala, giza baliabideak, marketin, administrazioa, kontabilitatea, kalitatea, komunikazioa, komertzioa, gizarte-lana, erizaintza, gizarte zerbitzuak, ume-zaintza, irakaskuntza, osasuna, ikerkuntza, ea.).

Zertan? _____

6. ANTZINATASUNA ERAKUNDEAN (URTETAN): _____

7. KONTRATU EGOERA: Aldi-baterako Behin betikoa

8. ZURE EUSKARA eta GAZTELANIA EZAGUTZA MAILA ADIERAZI:

0 – Ezagutzarik ez 1 - Oinarrizko ezagutzak 2 - Ulertu eta irakurtzen dut 3 - Hitz egiten eta idazten dut modu egokian

Euskara	0	1	2	3
Gaztelania	0	1	2	3

9. ADIERAZI ZURE EGIAZTATZE MAILA EUSKARAREN EZAGUTZARI DAGOKIONEZ

- Europako Erreferentzia Markoko **B1 maila**: IVAPEko 1 HE, HABEko 1 maila, Osakidetzako 1 HE eta Hizkuntza Eskola Ofizialetako 3. Maila edo Tarteko Maila.
- Europako Erreferentzia Markoko **B2 maila**: IVAPEko 2 HE, HABEko 2 maila, Osakidetzako 2 HE, Ertzaintzako 1 HE eta Irakaspostuen 1 HE, Hizkuntza Eskola Ofizialetako 4. maila edo Maila Aurreratua.
- Europako Erreferentzia Markoko **C1 maila**: IVAPEko 3 HE, HABEko 3 maila, Osakidetzako 3 HE, Ertzaintzako 2 HE, EGA, Irakaspostuen 2 HE, Hizkuntza Eskola Ofizialetako 5. maila edo Euskal Gaitasun maila, eta Euskaltzaindiaren D agiria.
- Europako Erreferentzia Markoko **C2 maila**: IVAPEko 4 HE, HABEko 4 maila, Osakidetzako 4 HE.
- Besterik:** _____

10. ZURE USTEZ NOLAKOA DA HIZKUNTZA-ERABILERA ZURE ERAKUNDEAN?:

- Beti gaztelaniaz
- Gaztelaniaz euskaraz baino gehiago
- Euskaraz gaztelaniaz bezainbeste
- Euskaraz gaztelaniaz baino gehiago
- Beti euskaraz

11. ADIERAZI ZUK EGITEN DUZUN HIZKUNTZA-ERABILERA ZURE ERAKUNDEAN:

- Beti gaztelaniaz
- Gaztelaniaz euskaraz baino gehiago
- Euskaraz gaztelaniaz bezainbeste
- Euskaraz gaztelaniaz baino gehiago
- Beti euskaraz

12. ZURE ERAKUNDEAN, EUSKARAZ ETA GAZTELANIAZ GAIN, BESTE HIZKUNTZA BATEN ERABILERA DA...:

Garrantzirik gabekoa Beharrezkoa Ezinbestekoa

13. EUSKARARI BURUZKO ONDORENGO 5 DISKURTSOETATIK ZEIN NAGUSITZEN DA ZURE ERAKUNDEAN?

Errespetuzkoa <input type="checkbox"/>	<i>Hizkuntzen arteko elkarrekiko errespetuaren aldekoa; euskaraz harro eta euskara eta gaztelania maila berean egotearen aldekoa. Euskara ez dakitenean zailtasunak euskara ikasteko ulertzen ditut. Adostasunetan aurrera egitekoaren aldekoa. Gizarteak bi hizkuntzen arteko polarizazioa gainditzen ari da. Tolerantziaren unea da.</i>
Pragmatikoa <input type="checkbox"/>	<i>Jendeari interesatzen zaio euskara bere alderdi praktikoagatik. Euskara jakiteak aukera gehiago eskaintzen du. Gero eta beharrezkoagoa da lanean eta integrazio soziala eta kulturala errazten du. Euskara unibertsitatara garapen maila handiarekin heldu da eta gero eta gehiago erabiltzen da teknologia berrietan. Guzti honengatik, euskararen justifikazio praktikoa gero eta handiagoa da.</i>
Eragilea <input type="checkbox"/>	<i>Euskara konpartitutako erantzukizuna da. Euskara erabiltzeko aukera gehiago behar dira. Oso garrantzitsua da bere erabilera arlo guztietan.</i>

	<i>Inposiziorik gabe baina gure hizkuntza nagusia izan beharko litzateke. Euskara ez dakitenek onartu behar dute beraien aurrean euskaraz aritzea. Sustatzea ez da diskriminatzea. Hizkuntza politikak eraginkorrakoak izan beharko lirateke.</i>
Aldarrikatzailea <input type="checkbox"/>	<i>Lanbide jakin batzuetan euskara eskatu behar da. Beharrezkoa da diru publikoa erabiltzea euskararen garapenerako. Euskarak orain duena baino presentzia handiagoa izan behar du bizitzako eremu guztietan. Bere ikaskuntza bermatu behar da eskolan. Ez da oztopatu behar euskararen babesa inplementazio handia duen esparruetan, izan ere esparru hauek euskarak behar duen oxigenoa ematen diote.</i>
Mesfidantzakoa <input type="checkbox"/>	<i>Euskarak ematen duenerako ahalegin oso handia suposatzen du Gainera, euskararen aldeko neurriek erdaldunak diskriminatzen dituzte. Horrenbeste esfortzu ez du zentzurik. Erakundeentzako karga handia da, gaur egungo komunikazio beharretarako euskara ez da egokia. Abertzaleen kontua da. Hobe ingelesa ikastea. Euskara desagertzen bada ere ez da ezer gertatzen.</i>

14. AURREKO GALDERAKO 5 DIKURTSOETATIK ZEIN DA ZURI GEHIEN ASETZEN ZAITUENA:

Errespetuzkoa Pragmatikoa Eragilea Aldarrikatzailea Mesfidantzakoa

15. ONDORENGO 12 ITEMEK ZERIKUSIA DUTE ZURE ERAKUNDEAREN HIZKUNTZA-POLITIKAREKIN. ZURE ERANTZUNA EMAN AUKERA HAUEN ARABERA.

Erabat ez ados	Ez ados	Ez dakit	Ados	Erabat ados
1	2	3	4	5

Erakundearen euskara plana ezagutzen dut	1	2	3	4	5
Euskararen egoera hobetzeko konprometituta nago	1	2	3	4	5
Euskararen egoera hobetzeko nire eskuetan dagoena egiten dut	1	2	3	4	5
Nire arduradunak euskara plana ezagutzen du	1	2	3	4	5
Nire arduraduna euskararen egoera hobetzeko konprometituta dago	1	2	3	4	5
Nire arduradunak euskararen egoera hobetzeko modu pro-aktiboan jokatzten du	1	2	3	4	5
Nire arduradunak euskararen egoera hobetzeko eredu gisa jokatzten du	1	2	3	4	5
Erakundeak bermatzen du langile guztiok ezagutzea euskara plana	1	2	3	4	5
Erakundeak euskararen egoera hobetzeko lortzeko konpromisoa du	1	2	3	4	5
Erakundeak baliabideak jartzen ditu euskararen egoera hobetzeko	1	2	3	4	5
Nire ustez euskararen garapenak eragin positiboa izan dezake erabiltzaileen edo bezeroaren gogobetetasunean, erantzukizun sozialean...	1	2	3	4	5
Nire ustez euskararen garapenak eragin positiboa izan dezake emaitzak, fakturazioa, bezero kopurua hobetzeko...	1	2	3	4	5

1 GALDETEGIA

Fitxa teknikoa	
Tresna	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
Egileak	B. J. Avolio eta B. M. Bass
Urtea	2004
Aldagaiak	Lidergo mota (eraldatzailea, transakzionala eta laissez-faire)

ZURE HURBILEKO ARDURADUNAREN LIDERGO ESTILOA DESKRIBATZEA da galdetegi honen helburua. Mesedez, ondoren agertzen diren itemei erantzun.

Jarraian, berrogeita bost esaldi daude. Zure hurbileko arduraduna deskribatzeko esaldi bakoitza zein neurritan egokia den adierazi, ondorengo eskala erabiliz:

Inoiz ez	Noizean behin	Batzuetan	Sarritan	la beti
1	2	3	4	5

NIRE HURBILEKO ARDURADUNA / -AK EDO DEPARTAMENTUKO BURUA / -AK:

1	Nire ahaleginen truke laguntzen dit	1	2	3	4	5
2	Arau garrantzitsuenak berraztertzen ditu egokiak diren jakiteko	1	2	3	4	5
3	Esku hartzea saihesten du arazoak larritu arte	1	2	3	4	5
4	Arauaren inguruan gertatzen diren irregulartasunak, akatsak, salbuespenak eta desbideratzeak kontuan hartzen ditu	1	2	3	4	5
5	Arazo garrantzitsurik sortzen bada inplikatzera saihesten du	1	2	3	4	5
6	Berarentzako garrantzitsuenak diren balioei eta sinesmenei buruz hitz egiten digu	1	2	3	4	5
7	Bere beharra dagoenean ez dago	1	2	3	4	5
8	Arazoak konpontzeko orduan ikuspegi ezberdinak bilatzen ditu	1	2	3	4	5
9	Etorkizunari buruz baikortasunez hitz egiten du	1	2	3	4	5
10	Berarekin lan egiteaz harro sentiarazten nau	1	2	3	4	5
11	Errendimendu-helburu jakin batzuk lortzeko nor den arduraduna zehaztasunez adierazten du	1	2	3	4	5
12	Gauzak okertu arte itxaroten du jokatzeko	1	2	3	4	5
13	Eskuratu behar diren lorpenei buruz gogo biziz hitz egiten du	1	2	3	4	5
14	Gure asmoak gauzatzearen garrantzia ikustarazten du	1	2	3	4	5
15	Trebakuntzan eta heziketan denbora ematen du	1	2	3	4	5
16	Argi uzten du norberak zer bereganatu/jaso/eskuratu dezakeen helburuak lortuz gero	1	2	3	4	5

17	“Hautsita ez badago ez konpondu” esaeran erabat sinesten duela erakusten du	1	2	3	4	5
18	Bere interesaren gainetik jokatzeko du taldearen mesederako	1	2	3	4	5
19	Talde bateko kide gisa hartu beharrean, pertsonatzat hartzen nau	1	2	3	4	5
20	Arazoak kroniko bihurtzen uzten du esku hartu aurretik	1	2	3	4	5
21	Bere jokatzeko eragatik nire begirunea irabazten du	1	2	3	4	5
22	Akatsak, erreklamazioak eta hutsegiteak zuzentzen bere arreta osoa biltzen du	1	2	3	4	5
23	Bere erabakien ondorio etiko eta moralak hartzen ditu kontuan	1	2	3	4	5
24	Hutsegite guztien erregistroa egiten du	1	2	3	4	5
25	Boterea eta bere buruarengan konfiantza erakusten ditu	1	2	3	4	5
26	Etorkizunaren ikuspegi sinesgarria azaltzen du	1	2	3	4	5
27	Finkatutakoa betetzean nire arreta akatsetara zuzenarazten dit	1	2	3	4	5
28	Erabakiak hartzea saihesten du	1	2	3	4	5
29	Beste pertsona batzuekin alderatuta, bestelako beharrak, gaitasunak eta xedeak ditudala pentsatzen du	1	2	3	4	5
30	Arazoak ikuspegi anitzetatik aztertzea bultzatzen nau	1	2	3	4	5
31	Nire gaitasunak garatzen laguntzen dit	1	2	3	4	5
32	Esleitutako lana egiteko bide berriak iradokitzen ditu	1	2	3	4	5
33	Premiazko gaiei erantzutea atzeratzen du	1	2	3	4	5
34	Egin beharreko misioaren zentzu kolektiboa izatearen garrantzia azpimarratzen du	1	2	3	4	5
35	Igurikimenak (espektatibak) betetzen ditudanean poztu egiten da	1	2	3	4	5
36	Helburuak lortuko direlako konfiantza azaltzen du	1	2	3	4	5
37	Lanean nire beharrak asetzen eraginkorra da	1	2	3	4	5
38	Lidergo metodo egokiak erabiltzen ditu	1	2	3	4	5
39	Nik uste baino errendimendu handiagoa izatera eramaten nau	1	2	3	4	5
40	Goi mailako agintaritzaren aurrean, nire ordezkari eraginkorra da	1	2	3	4	5
41	Nirekin modu egokian lan egiten du	1	2	3	4	5
42	Arrakasta izateko nire gogoa sustatzen du	1	2	3	4	5
43	Erakundearen eskaerak betetzen eraginkorra da	1	2	3	4	5
44	Gehiago lan egiteko nire gogoa handitzen du	1	2	3	4	5
45	Zuzentzen duen taldea eraginkorra da	1	2	3	4	5

46. Deskribatu duzun pertsonarekin zenbat denbora daramazu lanean? _____

47. Zenbat pertsona daude zure departamentuan eta arduradun edo departamentu burua bera dutenak? _____

48. Deskribatu duzun pertsonarekin duzun harremana da:

Oso urruna 1 2 3 4 5 Oso hurbila

Oso txarra 1 2 3 4 5 Oso ona

49. Noraino uste duzu zure lankideek konpartitzen dutela zure arduradunari buruz duzun iritzia?

Oso gutxi 1 2 3 4 5 Erabat

50. Zure iritziz zure departamentuaren lan eraginkortasuna da:

Oso baxua 1 2 3 4 5 Oso altua

51. Zure iritziz zure arduraduna departamentua ordezkatzean goi-mailako agintarien aurrean nolakoa da?

Eraginkortasun gutxikoa 1 2 3 4 5 Oso eraginkorra

52. Noraino zure arduradunak eragina du zure lan promozioan edo zuk jasotzen duzun lan-sarrietan?

Oso gutxi 1 2 3 4 5 Oso handia

Noraino zaude gustura ondorengo alderdiekin?

	<u>Batere ez</u>					<u>Erabat</u>
53. Nire lankideekin dudana tratua	1	2	3	4	5	
54. Nire departamentuaren lan giroa	1	2	3	4	5	
55. Nire soldata	1	2	3	4	5	
56. Oro har nire lana	1	2	3	4	5	
57. Tratua bezero edo erabiltzaileekin	1	2	3	4	5	
58. Nire erakundearen pertenezia	1	2	3	4	5	
59. Erabilitako zuzendaritza metodoa	1	2	3	4	5	

60. Noraino uste duzu zure departamentuko lankideek konpartitzen dutela zure lan unitatearen eraginkortasunari eta gogobetetasunari buruz duzun iritzia?

Oso gutxi 1 2 3 4 5 Erabat

2 GALDETEGIA

Fitxa teknikoa	
Tresna	Orientación al Cambio y Transformación Organizacional (OCTO)
Egileak	D. Hermosilla
Urtea	2014
Aldagaiak	Aldaketa, eraldaketa eta berrikuntza

Galdetegi honek 22 item ditu eta bere helburua da **ZURE ERAKUNDEAREN ALDAKETARAKO, ERALDAKETARAKO ETA BERRIKUNTZARAKO ORIENTAZIOA DESKRIBATZEA.**

Erantzun ondorengo aukeren arabera:

1	2	3	4	5
la inoiz ez	Gutxitan	Batzuetan	Askotan	la beti

1	Pertsonen arteko harremanak ugariak eta errazak izaten dira	1	2	3	4	5
2	Lan egiteko bide berriak ezartzeko jarrera ona da langileen aldetik	1	2	3	4	5
3	Erakunde honetan ezagutza, ideiak e.a. partekatzen ohituta gaude	1	2	3	4	5
4	Egiten ez dakigun hura egiten saiatzera animatzen gaituzte erakundetik	1	2	3	4	5
5	Egoerak irizpide objektiboak erabiliz aztertzen dira	1	2	3	4	5
6	Askatasunez mugitzen gara	1	2	3	4	5
7	Orokorrean erakundeak harrera ona egiten digula iruditzen zait	1	2	3	4	5
8	Arduradunengandik jasotzen ditudan erantzunek nire proposamenak hobetzen laguntzen didate	1	2	3	4	5
9	Erakundeak sailen arteko elkarlana erraztu egiten du	1	2	3	4	5
10	Nahiz eta oso txikiak izan, erakundearen lorpenak partekatzeko joera dago	1	2	3	4	5
11	Jendeak bere ikuspuntuak modu positiboan azaltzen ditu	1	2	3	4	5
12	Proiektuetan gureak ere badirela sentitzen dugu	1	2	3	4	5
13	Nire arduradunei proposamenak egiten dizkiedanean, normalean kontuan hartzen dituzte	1	2	3	4	5
14	Langileek erakundearen helburuak babesten dituzte	1	2	3	4	5
15	Konfiantza giroa dago ekipoetan edo lan-taldeetan	1	2	3	4	5
16	Arduradunen eta gainontzeko lankideen arteko harremana elkarri laguntzekoa da	1	2	3	4	5
17	Geure ikas-prozesuaren ardura gure gain hartzeko behar ditugun bitartekoak eskaintzen dizkigute	1	2	3	4	5
18	Gure arduradunek helburuak lortzeko ezagutza gehigarria ematen digute	1	2	3	4	5
19	Erakunde hau eraginkorra da balizko mehatxuei aurre egiteko	1	2	3	4	5
20	Egindako oker edo porroten aurrean tolerantzia dago	1	2	3	4	5
21	Langileen arteko komunikazio estiloa eraikitzailea da	1	2	3	4	5
22	Erabakiak denok ezagutzen ditugun prozedurak erabiliz hartzen dira	1	2	3	4	5

3 GALDETEGIA

Fitxa teknikoa	
Tresna	Euskararen Erabileraren Eskerak eta Igurikimenak Lanpostuan (EEEIL)
Egileak	G. Ortiz, N. Asla, I. Garcia, D. Herrosilla eta I. Marko
Urtea	2015
Aldagaiak	Euskararen erabilerarekin lotutako estresa

ZURE LANEAN EUSKARAREN ERABILERARI DAGOKIONEZ, ESKAEREN ETA IGURIKIMENEN (ESPEKTATIBAK) ARTEKO BALANTZEA IDENTIFIKATZEA da galdetegi honen helburua.

Eskakizun eta espektatiba horietan pentsatzen, esaldi bakoitzak zein mailatan deskribatzen du zure lan-egoera? Erantzun ezazu hurrengo eskalaren arabera:

1	2	3	4	5
la inoiz ez	Gutxitan	Batzuetan	Askotan	la beti

1	Euskara erabiltzeko orduan ezberdin jokatzeko duten hainbat talde edota pertsonekin egiten dut lan, eta horrek gatazka eragiten du nigan	1	2	3	4	5
2	Euskara erabiltzeari dagokionez, ez dakit zer espero den nigan lanean	1	2	3	4	5
3	Ez dut behar adina denborarik eskatzen dizkidaten euskararekiko zeregin guztiak egiteko	1	2	3	4	5
4	Ez dakit nola bete euskara erabiltzeko planifikatuta dauden jarduerak	1	2	3	4	5
5	Lanean eskatzen zaidana baino gehiago erabil dezaket euskara	1	2	3	4	5
6	Euskararen erabilera sustatzeko egiten ari garena beste modu batean egin beharko genuke	1	2	3	4	5
7	Nire lanean euskara erabiltzeko helburuak ez daude argi	1	2	3	4	5
8	Nire lanean euskara erabili behar izatea gainzama da	1	2	3	4	5
9	Ez naiz gai sentitzen euskara erabiltzeko nire lanean	1	2	3	4	5
10	Lanean euskara erabiltzeko egiten dudanak ez ditu nire nahiak betetzen	1	2	3	4	5

4 GALDETEGIA

Fitxa teknikoa	
Tresna	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
Egileak	K. S. Cameron eta R. E. Quinn
Urtea	1999
Aldagaiak	Kultura mota (Klana, Adhokratzia, Merkatua eta Hierarkizatua)

Galdetegi honen helburua da **LAN EGITEN DUZUN ERAKUNDEAREN KULTURA IDENTIFIKATZEA.**

Galde-sortak **6 galdera** ditu. Erantzuteko, 100 puntu banatu behar dira galdera bakoitzean agertzen diren lau aukeren artean (A, B, C eta D). Erantzuten duenak bere ustez erakundearen ezaugarrietara gehien hurbiltzen den aukerari puntu gehiago emango dizkio eta erakundearen ezaugarrietatik urruntzen diren aukerei puntu gutxiago. Erantzunak ongi begiratu, galdera bakoitzean banatutako puntu guztien **batuketak 100 izan behar du beti.**

Hona hemen adibide bat:

1. EZAUGARRI DOMINATZAILEAK		GAUR EGUN
A	Gure erakundea oso toki pertsonala da. Familia bezalakoa da. Bertako pertsonak elkarren ondoan gustura daude.	15
B	Gure erakundea oso toki dinamiko eta ekintzailera handikoa da. Bertako pertsonen arriskuak hartzea gustatzen zaie.	5
C	Gure erakundea emaitzei begira jarrita dago erabat. Kezka nagusia lana ongi egitea da. Bertako pertsonak oso konpetitiboak dira.	20
D	Gure erakundearen antolaketa oso egituratua eta kontrolatua da. Normalean prozedurek adierazten diote jendeari zer egin.	60
Guztira		100

1. EZAUGARRI DOMINATZAILEAK		GAUR EGUN
A	Gure erakundea oso toki pertsonala da. Familia bezalakoa da. Bertako pertsonak elkarren ondoan gustura daude.	
B	Gure erakundea oso toki dinamiko eta ekintzaitza handikoa da. Bertako pertsonen arriskuak hartzea gustatzen zaie.	
C	Gure erakundea emaitzei begira jarrita dago erabat. Kezka nagusia lana ongi egitea da. Bertako pertsonak oso konpetitiboak dira.	
D	Gure erakundearen antolaketa oso egituratua eta kontrolatua da. Normalean prozedurek adierazten diote jendeari zer egin.	
GUZTIRA:		100

2. ERAKUNDEKO LIDERRAK		GAUR EGUN
A	Erakundearen lidergoak normalean erabiltzen da: bertako kideak gidatzeko, laguntza-lanak egiteko, edota irakasteko.	
B	Erakundearen lidergoak normalean erabiltzen da: berrikuntza, ekintzaitza-espirtua edota arrisku-hartzea bultzatzeko	
C	Erakundearen lidergoak normalean erabiltzen da: emaitzak kostatu ahala kostatu lortzeko xedearekin lan egiteko.	
D	Erakundearen lidergoak normalean erabiltzen da: koordinatzeko, antolatzeke edota lanaren eraginkortasuna hobetzeko.	
GUZTIRA:		100

3. LANGILEEN KUDEAKETA-ESTILOA		GAUR EGUN
A	Erakundearen kudeaketa-estiloaren ezaugarri nagusiak dira: talde-lana, kontsentsua, eta parte-hartzea.	
B	Erakundearen kudeaketa-estiloaren ezaugarri nagusiak dira: norbanakoak arriskatzeko, berrikuntza, askatasuna, eta singularitasuna.	
C	Erakundearen kudeaketa-estiloaren ezaugarri nagusiak dira: lehiakortasun gogorra, demanda altua, eta emaitzak.	
D	Erakundearen kudeaketa-estiloaren ezaugarri nagusiak dira: ziurtasuna lanpostuetan, iraunkortasuna eta egonkortasuna pertsonen arteko harremanetan.	
GUZTIRA:		100

4. ERAKUNDEA ELKARTURIK MANTENTZEN DUENA		GAUR EGUN
A	Erakundea elkarturik mantentzen duena da: leialtasuna eta elkarrekiko konfidantza. Erakundearekiko konpromisoa altua da.	
B	Erakundea elkarturik mantentzen duena da: berrikuntza eta garapenarekiko konpromisoa. Mugan aritzearen enfasia dago.	
C	Erakundea elkarturik mantentzen duena da: lorpenak eta helburuak betetzearen enfasia.	
D	Erakundea elkarturik mantentzen duena da: arau formalak eta politikak. Funtzionamenduaren antolakuntza mantentzea garrantzitsua da.	
GUZTIRA:		100

5. ENFASI ESTRATEGIKOAK		GAUR EGUN
A	Erakundeak enfasia jartzen du pertsonen garapenean. Konfiantza maila altua, irekitasuna eta parte-hartzea mantentzen dira.	
B	Erakundeak enfasia jartzen du baliabide eta erronka berriak eskuratzeko ahaleginean. Gauza berriak frogatzea eta aukerak bilatzea baloratzen da.	
C	Erakundeak enfasia jartzen du ekintza konpetitiboetan eta lorpenetan. Zabaltzea eta merkatuetan espazioak irabaztea nagusitzen da.	
D	Erakundeak enfasia jartzen du iraunkortasun eta egonkortasunean. Eraginkortasuna, kontrola, eta prozedurak zuzen gauzatzea garrantzitsua da.	
GUZTIRA:		100

6. ARRAKASTA IRIZPIDEAK		GAUR EGUN
A	Erakundeak arrakasta definitzen du honetan oinarrituz: giza baliabideen garapena, talde-lana, langileen konpromisoa, eta pertsonetikiko ardura.	
B	Erakundeak arrakasta definitzen du honetan oinarrituz: produktu paregabeak edota berrienak edukitzea. Produktuetan liderra eta berritzailea izatea.	
C	Erakundeak arrakasta definitzen du honetan oinarrituz: merkatuan irabaztea eta konpetentziakoak gaintitzea. Merkatuko lidergoa giltza da.	
D	Erakundeak arrakasta definitzen du honetan oinarrituz: eraginkortasuna. Fidagarritasuna entregetan, planifikazio egokia eta kostu baxuko produkzioa funtsezkoak dira.	
GUZTIRA:		100

ERALAN 4

Proyecto de investigación de factores organizacionales y utilización del Euskara

CUESTIONARIO

Versión 1.0 – Noviembre de 2015

INSTRUCCIONES

→ **Antes de contestar los cuestionarios, LEA ATENTAMENTE estas INSTRUCCIONES** ←

9. Tras una serie de cuestiones dirigidas al registro de datos socio-demográficos, en este cuadernillo encontrará **4 cuestionarios** destinados a analizar diferentes factores de tipo organizacional que tienen relación con el uso del Euskara en aquellas organizaciones que cuentan con Planes de Euskara.
10. En cada uno de los cuatro cuestionarios, se indica previamente y de forma breve su finalidad específica.
11. En ningún caso o circunstancia esta prueba sirve para identificar posiciones individuales o personales. Tan sólo se pretende analizar los factores de tipo organizacional que tienen relación con el uso del Euskara en las organizaciones. **El tratamiento de datos establecido, está orientado a salvaguardar la total confidencialidad y anonimato de los mismos.**
12. Tomando como referencia su organización así como su posición en la misma, le rogamos que lea atentamente y **conteste a todas las preguntas bajo su criterio y de forma sincera**, entendiendo que **no hay respuestas correctas o incorrectas**.
13. Por lo tanto, al responder solicitamos exprese su **punto de vista, opinión, parecer posición, percepción o perspectiva** sobre las cuestiones formuladas.
14. En cada ítem se le solicitará que **indique el grado en que cada frase se ajusta a su situación**, según las opciones de respuesta indicadas en la cabecera de cada hoja de cada cuestionario.
15. En los cuestionarios se le solicitará su opinión sobre **la persona que supervisa directamente su trabajo**, entendiendo como supervisor/a a su jefe/a, responsable, encargado/a, director/a de departamento, etc...
16. **Siempre debe marcar una única respuesta** por cada una de las frases del formulario.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

1. FECHA:

2. EDAD:

3. SEXO: Mujer Hombre Otro

4. NIVEL DE ESTUDIOS (marque el más alto):

- EGB – Educación Primaria –ESO
- F.P.1 / F.P. Grado Medio
- F.P. 2 / F.P. Grado Superior
- COU – Bachiller
- Licenciatura / Grado / Diplomatura (*)
- Doctorado (*)

(*) Sólo si es licenciado/a, diplomado/a, graduado/a o doctor/a, marque su área de conocimiento:

- Ciencias Sociales (Empresariales, Economía, Sociología, Psicología, Derecho, etc.)
- Ciencias de la Educación (Pedagogía, Magisterio, Educación Social, etc.)
- Ciencias Humanas (Filosofía, Historia, etc.)
- Estudios Técnicos (Ingenierías, Informática, Matemáticas, Física, Química, etc.)
- Ciencias de la Salud y Naturales (Medicina, Farmacia, Enfermería, Biología, Geología, etc.)

5. TIPOLOGIA del PUESTO de TRABAJO que ocupa en la ACTUALIDAD:

- Operario/as y Auxiliares** (en obras, industria, servicios o comercio, PEÓN, AYUDANTE O AUXILIAR: de producción, limpieza, comedor, salud, seguridad, dependiente/as, caja, auxiliar administración, recepcionista, telefonista, conserje, secretaría, transporte público y de mercancías, hostelería, etc.).

¿En qué?: _____

- Técnico/as y Profesionales Cualificado/as** (en obras, industria, servicios o comercio: OFICIALES O TÉCNICOS/AS en producción, mantenimiento, personal de laboratorio, recursos humanos, marketing, administración, contabilidad, calidad, comunicación, comercio, trabajo social, enfermería, servicios sociales, guardería, enseñanza, salud, investigación, etc.).

¿En qué?: _____

6. ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN (EN AÑOS): _____

7. INDIQUE SU SITUACIÓN CONTRACTUAL: Temporal Indefinido

8. INDIQUE SU NIVEL DE COMPETENCIA LINGÜÍSTICA EN RELACION AL EUSKARA Y CASTELLANO:

0 - Sin conocimientos 1 - Conocimientos básicos 2 - Entiendo y leo 3 - Hablo y escribo correctamente

Euskara	0	1	2	3
Castellano	0	1	2	3

9. INDIQUE SU NIVEL DE ACREDITACION EN RELACION A SU CONOCIMIENTO DEL EUSKARA

- Nivel B1** del Marco Europeo. Equivale a PL 1 de IVAP, a Nivel 1 de HABE, a PL 1 de Osakidetza y a Tercer Curso de Euskera o Nivel Intermedio de las Escuelas Oficiales de Idiomas.
- Nivel B2** del Marco Europeo. Equivale a PL 2 de IVAP, a Nivel 2 de HABE, PL 2 de Osakidetza, a PL 1 de Ertzaintza, a PL1 Docente, a Cuarto Curso de Euskera o Nivel Avanzado de las Escuelas Oficiales de Idiomas.
- Nivel C1** del Marco Europeo. Equivale a PL 3 de IVAP, a Nivel 3 de HAE, a PL 3 de Osakidetza, a PL 2 de Ertzaintza, a EGA, a PL2 Docentes, a Certificado de Aptitud de 5º curso o Nivel de Aptitud C1 de las Escuelas Oficiales de Idiomas y a Certificado D de Euskaltzaindia.
- Nivel C2** del Marco Europeo. Equivale a PL 4 de IVAP, a Nivel 4 de HABE y PL 4 de Osakidetza.
- Otro:** _____

10. PARA USTED EL USO DE LAS LENGUAS EN SU ORGANIZACION ES:

- Siempre en castellano
- Más en castellano que en euskara
- Tanto en castellano como en euskara
- Más en euskara que en castellano
- Siempre en euskara

11. INDIQUE EL NIVEL DE USO DE LAS LENGUAS QUE USTED REALIZA EN SU ORGANIZACION:

- Siempre en castellano
- Más en castellano que en euskara
- Tanto en castellano como en euskara
- Más en euskara que en castellano
- Siempre en euskara

12. EN SU ORGANIZACIÓN, ADEMÁS DEL EUSKARA Y EL CASTELLANO, EL USO DE OTRA LENGUA ES...:

Irrelevante Necesario Imprescindible

13. INDIQUE CUAL DE LOS 5 DISCURSOS EN RELACION AL EUSKARA ES MAYORITARIO EN SU ORGANIZACION:

Respetuoso <input type="checkbox"/>	<i>A favor del respeto mutuo entre lenguas; orgulloso/a del euskara y a favor de que euskara y castellano estén al mismo nivel. Comprendo las dificultades para aprender euskara de quienes no lo saben. A favor de seguir avanzando sobre consensos anteriores. La sociedad está superando la polarización entre ambas lenguas. Es el momento de la tolerancia.</i>
Pragmático <input type="checkbox"/>	<i>El euskara interesa a la gente sobre todo por su valor práctico. Saber euskara ofrece más oportunidades. Es cada vez más necesario en el trabajo, de prestigio, y facilita la integración social y cultural. El euskara ha llegado con un alto nivel de desarrollo a la universidad y se aplica cada vez más a las nuevas tecnologías. Por lo tanto, su justificación práctica crece.</i>
Promotor <input type="checkbox"/>	<i>El euskara es una responsabilidad compartida. Hay que dar más oportunidades para su uso. Es muy importante su uso generalizado. Sin imposición, pero debe acabar siendo la lengua principal. Quienes no saben euskara deben aceptar su</i>

	<i>uso en su presencia. Promover no es discriminar. Las políticas lingüísticas deben ser más eficaces.</i>
Reivindicativo <input type="checkbox"/>	<i>En determinados empleos se debe exigir euskara. Es imprescindible dedicar dinero público en su desarrollo. El euskara debe tener mayor presencia que ahora en todos los órdenes de la vida. Hay que garantizar su aprendizaje en la escuela. No hay que obstaculizar su protección en aquellos entornos cuya alta implantación ofrece oxígeno a una lengua que lo necesita.</i>
Retraído <input type="checkbox"/>	<i>El euskara supone un alto esfuerzo para lo que aporta. Además, las medidas de apoya al euskara discriminan a los castellanoparlantes. Tanto esfuerzo no tiene sentido. Es una carga para las organizaciones, es inadecuado para las necesidades actuales de comunicación. Es cosa de "abertzales". Es mejor aprender inglés. Si desaparece tampoco pasa nada.</i>

14. INDIQUE CUAL DE LOS 5 DISCURSOS DE LA PREGUNTA ANTERIOR EN RELACION AL EUSKARA LE SATISFACE A USTED MAS:

Respetuoso Pragmático Promotor Reivindicativo Retraído

15. LOS SIGUIENTES 12 ITEM TIENEN RELACION CON SU PERCEPCION SOBRE LA POLITICA LINGUISTICA DE SU ORGANIZACION. INDIQUE SU RESPUESTA SEGUN ESTAS OPCIONES:

En total desacuerdo	En desacuerdo	No lo sé	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Conozco el Plan de Euskara de mi organización	1	2	3	4	5
Estoy comprometido con mejorar la situación actual del euskara	1	2	3	4	5
Hago lo puedo para mejorar la situación actual del euskara	1	2	3	4	5
Mi supervisor/a conoce el Plan de Euskara	1	2	3	4	5
Mi supervisor/a está comprometido con mejorar la situación actual del euskara	1	2	3	4	5
Mi supervisor/a es pro-activo en relación a la mejora del euskara	1	2	3	4	5
Mi supervisor/a se comporta de forma ejemplar en relación a la mejora del euskara	1	2	3	4	5
La organización garantiza el conocimiento del Plan de Euskara por parte de todos sus miembros	1	2	3	4	5
La organización está comprometida con mejorar la situación actual del euskara	1	2	3	4	5
La organización facilita los recursos necesarios mejorar la situación del euskara	1	2	3	4	5
Considero que el desarrollo del euskara en mi organización puede tener consecuencias positivas en relación a la satisfacción de usuarios o clientes, responsabilidad social...	1	2	3	4	5
Considero que el desarrollo del euskara en mi organización puede tener consecuencias positivas en cuanto a mejorar resultados, facturación, número de clientes...	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO 1

Ficha técnica	
Herramienta	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
Autores	B. J. Avolio eta B. M. Bass
Año	2004
Variables	Tipo de liderazgo (transformador, transaccional y laissez-faire)

Este cuestionario tiene 60 ítems y sirve para **DESCRIBIR EL ESTILO DE LIDERAZGO DE SU SUPERVISOR/A INMEDIATO/A.**

Seleccione su respuesta siguiendo las siguientes opciones:

1	2	3	4	5
Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre

MI SUPERVISOR/A O JEFE/A DE DEPARTAMENTO:

1	Me ayuda a cambio de mis esfuerzos	1 2 3 4 5
2	Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados	1 2 3 4 5
3	Evita intervenir hasta que los problemas se agravan	1 2 3 4 5
4	Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	1 2 3 4 5
5	Evita involucrarse cuando surge algún problema importante	1 2 3 4 5
6	Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella	1 2 3 4 5
7	Está ausente cuando se le necesita	1 2 3 4 5
8	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	1 2 3 4 5
9	Habla del futuro con optimismo	1 2 3 4 5
10	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	1 2 3 4 5
11	Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento	1 2 3 4 5
12	Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	1 2 3 4 5
13	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse	1 2 3 4 5
14	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos	1 2 3 4 5
15	Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación	1 2 3 4 5
16	Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos	1 2 3 4 5
17	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	1 2 3 4 5
18	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	1 2 3 4 5

19	Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo	1	2	3	4	5
20	Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar	1	2	3	4	5
21	Actúa de forma que se gana mi respeto	1	2	3	4	5
22	Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos	1	2	3	4	5
23	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	1	2	3	4	5
24	Lleva un registro de todos los fallos	1	2	3	4	5
25	Da muestras de poder y confianza en sí mismo/a	1	2	3	4	5
26	Presenta una convincente visión del futuro	1	2	3	4	5
27	Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	1	2	3	4	5
28	Evita tomar decisiones	1	2	3	4	5
29	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	1	2	3	4	5
30	Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	1	2	3	4	5
31	Me ayuda a desarrollar mis capacidades	1	2	3	4	5
32	Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	1	2	3	4	5
33	Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	1	2	3	4	5
34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	1	2	3	4	5
35	Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas	1	2	3	4	5
36	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	1	2	3	4	5
37	Es efectivo/a a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	1	2	3	4	5
38	Usa métodos de liderazgo satisfactorios	1	2	3	4	5
39	Me hace rendir más de lo que yo esperaba	1	2	3	4	5
40	Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	1	2	3	4	5
41	Trabaja conmigo de forma satisfactoria	1	2	3	4	5
42	Potencia mi deseo de tener éxito	1	2	3	4	5
43	Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	1	2	3	4	5
44	Incrementa mi deseo de trabajar más	1	2	3	4	5
45	El grupo que dirige es eficaz	1	2	3	4	5

CONTINUE EN LA PÁGINA SIGUIENTE →

46. ¿Cuánto tiempo lleva con la persona que ha descrito?: _____

47. ¿Cuántas personas forman parte de su departamento y comparten su mismo jefe/a o supervisor/a? _____

48. Su relación con la persona que ha descrito en el cuestionario es:

Muy lejana 1 2 3 4 5 Muy cercana

Muy mala 1 2 3 4 5 Muy buena

49. ¿Hasta qué punto cree usted que el resto de sus compañeros de departamento comparten su opinión acerca de su supervisor/a?

Muy poco 1 2 3 4 5 En muy alto grado

50. En su opinión, la eficacia laboral de su departamento es:

Muy baja 1 2 3 4 5 Muy alta

51. ¿Cómo considera usted a su supervisor/a de eficaz a la hora de representar a su departamento frente a una autoridad superior?

Muy poco eficaz 1 2 3 4 5 Muy eficaz

52. ¿Hasta qué punto puede su supervisor/a ejercer influencia para que usted sea ascendido o recompensado/a económicamente por su organización?

Muy poco 1 2 3 4 5 En muy alto grado

¿Hasta qué punto está usted satisfecho/a con los siguientes siete aspectos?:

	<u>Nada</u>					<u>Mucho</u>	
53. El trato con mis compañeros/as de trabajo		1	2	3	4	5	
54. El clima de trabajo en mi departamento	1	2	3	4	5		
55. El sueldo que recibo	1	2	3	4	5		
56. El trabajo en general	1	2	3	4	5		
57. El trato con los usuarios o clientes	1	2	3	4	5		
58. Mi pertenencia a esta organización	1	2	3	4	5		
59. Los métodos de dirección empleados	1	2	3	4	5		

60. ¿Cree usted que sus compañeros/as de departamento comparten sus mismas opiniones acerca de la eficacia y satisfacción en su unidad de trabajo?

Muy poco 1 2 3 4 5 En muy alto grado

CUESTIONARIO 2

Ficha técnica	
Herramienta	Orientación al Cambio y Transformación Organizacional (OCTO)
Autores	D. Hermosilla
Año	2014
VARIABLES	Cambio, transformación e innovación

Esta escala tiene 22 ítems y su objetivo es **DESCRIBIR LA ORIENTACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN HACIA EL CAMBIO, LA TRANSFORMACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

Seleccione su respuesta siguiendo las siguientes opciones:

1	2	3	4	5
Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre

1	Los contactos entre las personas son fluidos y frecuentes	1 2 3 4 5
2	Hay buena disposición en la plantilla a incorporar nuevas formas de trabajar	1 2 3 4 5
3	En esta organización estamos acostumbrados/as a compartir conocimiento, ideas, etc.	1 2 3 4 5
4	Desde la organización nos animan a intentar hacer aquello que no sabemos hacer	1 2 3 4 5
5	Se analizan las situaciones con criterios objetivos	1 2 3 4 5
6	Nos movemos en condiciones de libertad	1 2 3 4 5
7	En general, creo que nos sentimos bien acogidos/as en la organización	1 2 3 4 5
8	Las respuestas que recibo de mis superiores cuando hago propuestas me ayudan a mejorarlas	1 2 3 4 5
9	La organización facilita el trabajo en común entre diferentes departamentos	1 2 3 4 5
10	Por muy pequeños que estos sean, en la organización se tiende a compartir los éxitos	1 2 3 4 5
11	La gente expone sus puntos de vista de forma positiva	1 2 3 4 5
12	En los proyectos sentimos que también son nuestros	1 2 3 4 5
13	Cuando hago propuestas a mis responsables, habitualmente las tienen en cuenta	1 2 3 4 5
14	La plantilla respalda los objetivos de la organización	1 2 3 4 5
15	Hay un clima de confianza dentro de los equipos o grupos	1 2 3 4 5
16	La relación entre responsables y el resto de la plantilla es de apoyo	1 2 3 4 5
17	Nos facilitan los medios necesarios para responsabilizarnos de nuestro propio aprendizaje	1 2 3 4 5
18	Los/as superiores nos aportan conocimiento adicional para el logro de objetivos	1 2 3 4 5
19	Esta organización es eficaz en su forma de adaptarse ante las posibles amenazas	1 2 3 4 5
20	Existe tolerancia hacia los errores o el fracaso	1 2 3 4 5
21	El estilo de comunicación entre trabajadores/as es constructivo	1 2 3 4 5
22	Las decisiones se toman recurriendo a procedimientos que todos/as conocemos	1 2 3 4 5

CUESTIONARIO 3

Ficha técnica	
Herramienta	Euskararen Erabileraren Eskaerak eta Igurikimenak Lanpostuan (EEEIL)
Autores	G. Ortiz, N. Asla, I. Garcia, D. Hermosilla e I. Marko
Año	2015
Variables	Estrés relacionado con el uso del euskara

Este cuestionario de 10 ítems sirve para **IDENTIFICAR EL BALANCE DE DEMANDAS Y EXPECTATIVAS RESPECTO AL USO DEL EUSKARA EN EL TRABAJO.**

Para reflejar cual es la situación que se da en su trabajo, responda utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre

1	Me resulta conflictivo trabajar con grupos o personas que actúan de forma diferente a la hora de utilizar el euskara	1 2 3 4 5
2	No sé lo que se espera de mí en el trabajo respecto al uso del euskara	1 2 3 4 5
3	No tengo tiempo suficiente para realizar todas las tareas que se me exigen en relación con el euskara	1 2 3 4 5
4	No sé cómo llevar a cabo las tareas planificadas en relación al uso del euskara	1 2 3 4 5
5	Puedo utilizar el euskara más de lo que se me requiere en mi trabajo	1 2 3 4 5
6	Lo que estamos haciendo para fomentar el uso del euskara deberíamos hacerlo de otra manera	1 2 3 4 5
7	No están claros los objetivos que tiene el uso del euskara en mi trabajo	1 2 3 4 5
8	Tener que utilizar el euskara en mi trabajo es una sobrecarga	1 2 3 4 5
9	No me siento capaz de utilizar el euskara en mi trabajo	1 2 3 4 5
10	Lo que hago en relación al uso del euskara no cubre mis aspiraciones	1 2 3 4 5

CUESTIONARIO 4

Ficha técnica	
Herramienta	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
Autores	K. S. Cameron eta R. E. Quinn
Año	1999
Variables	Tipo de cultura (clan, adhocracia, mercado y jerarquizada)

Este cuestionario tiene como objetivo **IDENTIFICAR EL TIPO DE CULTURA DE SU ORGANIZACIÓN.**

Este cuestionario tiene **6 preguntas**. Cada pregunta tiene cuatro ítem o frases (A, B, C y D). Hay que asignar, en cada una de las 6 preguntas del cuestionario, a cada una de las cuatro frases el valor numérico que usted desee hasta completar 100 puntos entre las cuatro. Los valores más altos deben asignarse, según su parecer, a las frases que mejor describen la situación de su organización. Los más bajos, a los que menos representan la situación de su organización. Siempre la suma de las opciones tiene que dar 100, ni más ni menos. La combinación de valores es la que usted determine.

A continuación tiene un **ejemplo**:

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	15
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta asumir riesgos.	5
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es que el trabajo este bien hecho. Las personas son competitivas.	20
D	La organización está muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	60
TOTAL		100

1. CARACTERISTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta asumir riesgos.	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es que el trabajo este bien hecho. Las personas son competitivas.	
D	La organización está muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos indican a las personas qué hacer.	
TOTAL		100

2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y asumir riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de resultados.	
D	El liderazgo de la organización es generalmente utilizado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
TOTAL		100

3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL
A	El estilo de manejo de los recursos humanos se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo de los recursos humanos se caracteriza por el individualismo y la libertad.	
C	El estilo de manejo de los recursos humanos se caracteriza por la alta competencia y las exigencias.	
D	El estilo de manejo de los recursos humanos se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
TOTAL:		100

4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe énfasis en estar al límite.	
C	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son cuestiones habituales.	
D	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las normas. Mantener a la organización en marcha es importante.	
TOTAL:		100

5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		ACTUAL
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La organización enfatiza realizar acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficacia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
TOTAL:		100

6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
TOTAL:		100