



**SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA**

Euskara biziberritzeko
ikergunea

EEL Eredua

**ENPRESAREN ERANTZUKIZUN LINGUISTIKOA
KUDEATZEKO EREDUA**

ERALAN5
gida



Egileak:

Auxkin Galarra (Euskal Herriko Unibertsitatea),
Belen Uranga (Soziolinguistika Klusterra)

Aholkularitza taldea:

Alberto Telleria (Eusko Jaurlaritza)
Nekane Jauregi (Gipuzkoako Foru Aldundia)
Juanjo Perez (Elhuyar)
Igone Bastarrika Salegi, Gurutze Mendizabal
Mujika eta Juanjo Ruiz Navarro (Emun)
Mikel Urdangarin, Nerea Ibarluzea, Aritz
Muguruza (AEK/AHIZE)

Babesleak:**EUSKO JAURLARITZA****GOBIERNO VASCO**

KULTURA ETA HIZKUNTZA
POLITIKA SAILA

DEPARTAMENTO DE CULTURA
Y POLÍTICA LINGÜÍSTICA

Gipuzkoako
Foru Aldundia



ETORKIZUNA
ORAIN

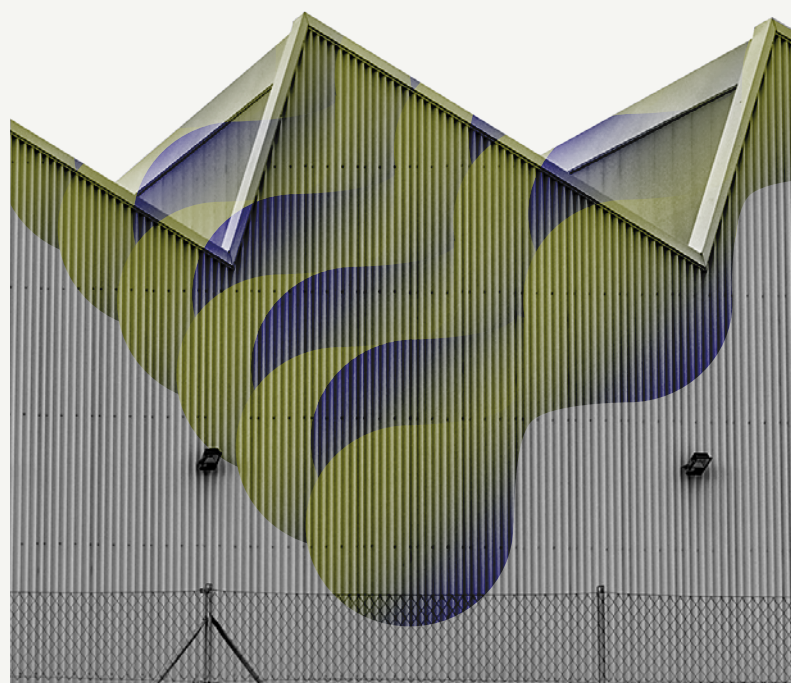
LG: G-823-2021
ISBN: 978-84-124784-0-2

Osaketa grafikoa:

ZIRRIMARRA estudio grafikoa (Andoain)



Lan hau Creative Commons Aitortu-PartekatuBerdin 4.0
Nazioartekoa (CC-BY-SA 4.0) lizentziapean zabaltzen da.
Lizentziaren kopia bat ikusteko, bisitatu
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>



Aurkibidea

HITZAURREA	5
-------------------------	----------

A Atala. Enpresaren Erantzukizun Linguistikoa kudeatzeko eredua (EEL Eredua).

Beharrianak, marko kontzeptuala eta jarraibideak	9
1. Beharrianak	10
2. Marko kontzeptuala	10
3. EEL Eredua aplikatzeko jarraibide praktikoak	15
4. EEL Eredua aplikatutakoan aurreikusitako emaitzak	17

B Atala. Enpresaren erantzukizun Linguistikoa kudeatzeko eredua (EEL Eredua)..... 19

Eralan5 gida	19
Ezaugarriak	20
Helburuak	20
Egitura	21
1. Dimentsioak: balioak eta diskurtsoak	22
1.1. Kultura- eta hizkuntza-aniztasuna kudeatzea	22
1.2. Euskararen balio erantsia ezagutzea	23
1.3. Euskararen ezagutzaren kudeaketa ziurtatzea	24
1.4. Pertsonen eta talentuaren kudeaketa antolatzea	25
1.5. Berrikuntza Sozial Korporatiboa lantzea	25
1.6. Kudeaketa aurreratua ziurtatzea	26
2. Kudeaketa-prozesua (EEL Ereduen Gida)	28
Ibilbidea eta tresna metodologikoak	28
1. Urratsa: Diagnosia	31
Enpresaren aniztasun soziokulturala eta eragin linguistikoaren mapa	31
2. Urratsa: Interes-taldearen beharrianak ezagutzea	32
EELrako interes-taldeak identifikatzea (mapeoa)	32
3. Urratsa: Konpromisoak sailkatzea	33
EEL-ren materialitate-matrizea	34
4. Urratsa: Ekintza-plana. Lan-ildoak	34
1. Hizkuntza-aniztasunaren gobernu egokiaren bektorean EELrako ekintza:	
hizkuntza-aniztasunaren kudeaketa aurreratua zehaztea	35
1.1 Hizkuntza-aniztasunaren politika eta helburuak	35
1.2 Hizkuntza-aniztasuna kudeatzeko analisi estrategikoa	37
1.3 Irizpide linguistikoak kode etikoan	38
2. Lan-arloaren bektorean EELrako ekintza: euskararen ezagutza kudeatzeko prozesua garatzea	39
2.1 Euskararen ezagutza kudeatzeko sistema eta prozesuak	39
2.2 Talentu euskalduna kudeatzeko prozesua	41
3. Esparru sozialaren bektorean EELrako ekintza:	
kultura- eta hizkuntza-aniztasunerako berrikuntza sozial korporatiboa	45
3.1 Berrikuntza sozialerako ekintzen definizioa	45
5. Urratsa. Segimendua eta kontrola	47
EELren adierazle-sistema	47
6. Urratsa. Komunikazioa eta dibulgazioa	47
6.1 EELren kudeaketaren emaitza iraunkortasun-memorian edo urteroko txostenean	48
6.2 Entzute aktiboa	48
6.3 EEL Eredua nortasun korporatiboaren barruan	49

BIBLIOGRAFIA	51
---------------------------	-----------

ERANSKINAK	57
-------------------------	-----------

1. Eranskina: Aniztasun soziokulturala eta eragin linguistikoaren mapa osatzeko galdetegia	58
2. Eranskina: Enpresaren erantzukizun linguistikoaren segimendua egiteko eta kontrolatzeko adierazle-sistema	64

Hitzaurrea

Lan-esparrua euskalduntzeko esfortzu eta ahaleginak askotarikoak izan dira azken 25 urteetan. Hala ere, euskarak lan-munduan lortu duen hedapena eta irabazi duen espazioa denbora honetan ez da handia izan. Hortaz, “euskararen biziberritze-prozesuan funtsezko etena” (Sarasua, 2020) ematen ari dela nabarmentzen da. Erakundeek hezkuntza euskalduntzeko egin duten inbertsio izugarriari esker, beren formakuntza-ibilbidea euskaraz egin ahal izan duten gazteek nagusiki erdalduna den lan-txertatzea izan ohi dute, eta, beraz, euskaraz lan egiteko dituzten gaitasunak ez dituzte praktikan jartzen. Indarrean izan dugun dinamika soziolinguistiko honek bi hausnarketa lerro irekitzen dituela azpimarratuko nuke.

Batetik, enpresen egungo errealitatean indar kontrajarriak presente daudela azpimarra daiteke hizkuntzen kudeaketari eta euskararen erabilerari dagokionean. Enpresen baitan euskararen aldeko jarrera eta diskurtsoak nagusitzen badira ere, euskara lan-hizkuntza modura txertatzeko esfortzuek ez dute lehentasunik izaten, euskararen erabilera handitzeak enpresa munduko eskakizunei egiten dizkion ekarpenak oso argiak ez direlakoan edo enpresen esfortzu guztiak helburu ekonomikoetara bideratzen direlako.

Bestetik, azken urteetako bilakaera eta joerek argi erakusten digute lan-esparruaren euskalduntzea ez dela gauzatuko hezkuntza-arloa, kultura-arloa edo eguneroko hizkuntza-ohituretan bakarrik eraginez. Hau da, lan-eremua euskaldundu ahal izateko beharrezkoak dira, besteak beste, enpresa-eredua, lan-harremanen eredua, lidergo estiloa, giza baliabideen kudeaketa-eredua, langileen formakuntza edota gizarte erantzukizunaren inguruko hausnarketa eta lanketa berariazkoak burutzea.

Ondorioz, guztiz bat gatoz euskararen normalizazioan jauzi bat eman ahal izateko lan-eremua eta enpresa-ingurunea lehentasunezko eremuak direla, euskaraz bizi ahal izateko, euskaraz lan egiteko aukerak orain direnak baina handiagoak izan behar dutelako. Helburu honek, hala ere, hiru erronka nagusi barnebiltzen dituela sinetsiz, gauzatu dugu Enpresen Erantzukizun Linguistikoa kudeatzeko eredua (EEL Eredua), Eralan 5 egitasmo modura.

- 1) Lehenik eta behin, lan-eremua eta enpresa-ingurunea euskalduntzera bideratutako ekimenek modu zorrotz eta jarraitu batean aztertu eta landu beharko lituzkete Euskal Herriko enpresek dituzten beharrian, baldintza eta aukera mugatuak. Modu horretan, euskararen aldeko jarrera positiboa agertzen duten enpresentzat, hizkuntzen kudeaketa erantzule bat gauzatu ahal izateko baliabide eta bitarteko egokiak planteatzeko aukerak handituko lirateke, batez ere, euskarak funtzio eranginkor eta zehatzak izan ditzan enpresako arlo, prozesu eta eginkizun zenbaitetan (Aiesta, 2020). Izan ere, egungo enpresa askotan bi beharrian elkartu behar izaten dituzte hizkuntza politikari dagokionean. Batetik, nazioarteko harremanak kudeatzeko atzerriko hizkuntzetan aritzeko gaitasunak indartzea. Bestetik, euskara lan-hizkuntza bilakatzeko pausuak ematea, tokiko ezaugarri kultural eta sozialekin bat egin dezaten (Van der Worp, Cenoz, Gorter, 2018).

- 2) Bigarrenez, lan-eremua euskalduntzera bideratutako ekimenek enpresen errealtatearekin eta haiek dituzten kezka eta erronka guztiekin bat datorren ikuspegi teoriko eta diskurtsoak garatu behar dituzte. "Mundializazio aro honetan hizkuntzen bilakaera oinarri teoriko berriaz janzten ari dela uler daiteke. Kontzeptu berriak behar dira, ikuspegi berriak eta zabalagoak, galderak eta erantzunak. (...) Teorikoak izanda, ekarpen hauek gabe ezinezkoa da erreferentziez bete jarduera praktikoa, ez gizartean ezta lan-munduan ere" (Hermosilla, Arrospide eta Azurmendi, 2010: 178). Kasu honetan, Enpresen Erantzukizun Linguistikoaren planteamenduak aurretiaz landutako hizkuntza iraunkortasunaren ikuspuntua (Martinez de Luna; Erize, 2012) hartu du oinarri teoriko modura, gaur egun enpresek dituzten kudeaketa erronketara eta garatu behar duten izaera sozialera egokituz.
- 3) Hirugarrenez, planteamendu teorikoetatik harago, kudeaketa-eredu eta metodologiak diseinatzea ezinbestekoa bilakatzen da, enpresek hizkuntzen kudeaketa eraginkor eta erantzule bat garatzeko tresna teknikoak izan ditzaten eskuragarri. Hizkuntza-aniztasunaren kudeaketak eta euskararen erabilerak enpresen estrategian eta kudeaketa-eredu orokorrean txertatzerainoko bidea egin behar baldin badu, ibilbide hori burutu ahal izateko tresna kontrastatuak, esperientziak eta baliabideak beharrezkoak dira, betiere, enpresaren baldintza soziolinguistikoetara egokitu daitezkeenak eta enpresen dimentsio aniztunei arreta ipintzen diotenak. "Urte hauetan guztietan asko aurreratu da erakundeetan hizkuntzaren aldaketarako esku-hartzeko programen diseinuen eta metodologiaren alorrean. Erreferente teknikoak sortu dira, plangintzaren metodologiak sakondu dira, formazioa antolatu da eta materialak argitaratu dira. Baina oraindik ugari dira antzematen diren hutsuneak eta gehiago sakondu beharreko aspektuak: filosofikoak, metodologikoak, teknikoak, gizakien eremukoak ..." (Marko, 2011: 17).

Eralan 5 proiektuan zehar burutu dugun ibilbide osoan zehar hiru alor horietan ekarpena egin zezakeen lanketa bat burutzen saiatu gara. Enpresek gauzatzen dituzten negozio-prozesu desberdinetan euskarak eremu zehatzak bereganatzen joan behar duela sinetsita, enpresen kontzientzia erantzulea sustatzea eta euskararen aldeko hizkuntza-politika garatu eta landu bat burutzeko jarraibideak eskaintzea bilatu dugu. Egun, enpresek modu eraginkor eta produktibo batean jokatu ahal izateko gizarte eta ingurumenaren gaiak alboan utzi gabe eta barneko zein kanpoko interes-taldeen beharrianak kontuan hartu jokatu beharra dute.

Zentzu honetan, enpresak euskararen normalizazio prozesuak lan-munduan beharrezko duen berrikuntza sozialaren olatuan parte aktibo izatearekin batera, eraginkortasun sozialean aurrerapauso garbiak ematea eta, aldi berean, enpresa bera balio sozial zein kultural zehatzekin elkar-lotzea ahalbidetzen da. Linguistikoki modu erantzulean jokatzea, beraz, enpresek gizartearekiko duten konpromisoa adierazteko modu bat litzateke. Edozein kasutan, enpresa, administrazioa, sindikatu, euskalgintzako eragile, kultur eragile, hezkuntza-komunitatearen partaide, komunikabide eta gizarte-eragile desberdinen arteko elkarlana ezinbestekoa izango da lan-esparruaren euskalduntzean irmoak izan daitezkeen urratsak egin daitezen.

Hitzaurrearen amaieran eskerrak eman nahi dizkiegu, prozesu honetan iritzi kualifikatu eta eskuzabala eskaini diguten adituei; haien ekarpenek proiektuan egindako hausnar-

keta aberastu eta ikuspegia zabaldu dute, zalantzarik gabe. Eskerrik beroenak, beraz, honako lagunei:

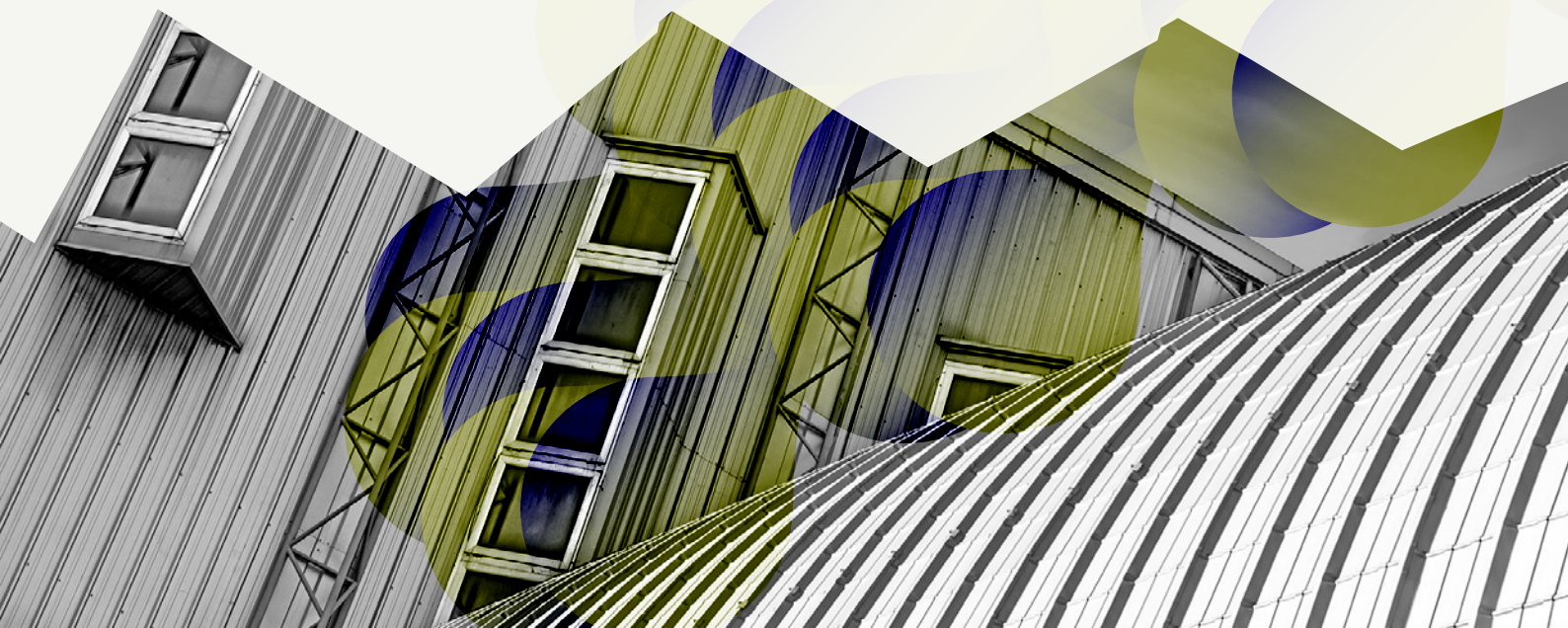
Miren Azkarate (Euskara Institutua - UPV-EHU), Enekoitz Etxezarreta (GEZKI Institutua-UPV/EHU), Joseba Ezeiza (Euskara Institutua - UPV/EHU), Ainhoa Garayar (UPV/EHU), Iñaki Heras (Unibasq), Iñaki Marko (UPV/EHU), Iñaki Martinez de Luna (Soziolinguista, Garabide), Goiatz Oiartzabal (Soziolinguistika Klusterra), Jon Sarasua (Mondragon Unibertsitatea-HUHEZI), Ibon Usarralde (Euskaltzaindia), Karin Van der Worp (DREAM - UPV/EHU).

Auxkin Galarraga
Soziologia eta Gizarte Langintza
Zuzenbide Fakultea (UPV/EHU)

EEL Eredua

A atala

Beharrizanak, marko
kontzeptuala eta
jarraibideak



1.

—

BEHARRIZANAK

ENPRESAREN ERANTZUKIZUN LINGUISTIKOA KUDEATZEKO EREDUA (EEL Eredua).

Enpresa berritzaileak eta euskara elkarrekin joan daitezen

ERALAN5

1.

Lan-munduan euskararen normalizazioan aurrerapausoak eman ahal izateko, ingurune soziokulturaleko erronkekin konprometituak dauden enpresak behar dira.

2.

Enpresaren erantzukizun linguistikoaren ereduak (EEL Eredua) jarraibideak jasotzen ditu Euskal Herrian kokatuta dauden enpresa berritzaile, arduratsu eta eraginkorrek aplikatzeko.

3.

Erantzukizun linguistikoaren bitartez, enpresaren barne-funtzionamendua sendotzen da hizkuntzen kudeaketa eraginkorraren bitartez.

4.

Enpresa non errotuta dagoen, erantzukizun linguistikoak handitu egiten du inguruko komunitatean duen inpaktu positiboa.

2.

—

MARKO KONTZEPTUALA

1. Enpresen Gizarte Erantzukizuna (EGE)

Europako Batzordeak osatutako *Enpresen Gizarte Erantzukizunerako Liburu Berdean* (Europako Batzordea, 2001), **Enpresen Gizarte Erantzukizuna (EGE)** borondatezko integrazio-prozesu modura aurkezten da, bai erakundeek egiten dituzten eragiketa komertzialetan, baita solaskideekin dituzten harremanetan ere, batik bat ingurumen-arazoetan eta ardura sozialetan.

Europako Batzordeak (2011) 2011. urtean EGERako estrategia berritua aurkeztu zuen eta ordutik gomendio, jarraibide eta ekimenak indartuz joan dira.

Enpresen Gizarte Erantzukizuna (EGE):

a.

Enpresek hautatzen duten jarduteko modu bat da, berez dituzten betebeharrak juridikoez harago, uste dutelako jokabide

horrek epe luzera beren interesen alde egingo duela.

Edonola ere, Espainiako Gobernuak onartutako 2018/11 legeak 250 langiletik gorako enpresei edo interes publikoa duten enpresei informazio ez finantziarioa eskaintzeko beharra ezartzen die. Informazio ez finantziario horren barruan daude besteak beste EGE alorrekin bat egiten duten ingurugiro, langile, giza eskudide, ustelkeria, hornitzaile, kontsumitzaile edo fiskalitate datuak.

b.

Enpresaren jardueran inplikaturik dauden talde guztien itxaropen eta nahiak hartzen dira kontuan. Talde horien artean daude langileak, akziodunak, bezeroak, hornitzaileak, lehiakideak, erakunde sozialak eta administrazioak; hau da, oro har, komunitatea orokorrean.

c.

EGE kudeatzeko eta garatzeko, beharrezkoa da enpresaren arloen eta funtzioen arteko koordinazioa eta lotura. Barneko EGERako, adibidez, inplikaturik daude giza baliabideak, laneko osasuna zein segurtasuna, langileen heziketa eta partaidetza edo kalitatearen kudeaketa; kanpoko EGERako, aldiz, beharrezkoak dira ingurumenaren kudeaketa, kanpo-harremanen kudeaketa edo berrikuntza sozial korporatiboaren alorreko aurrerapausoak (Marko, 2011).

d.

Planteamenduak zuzeneko lotura du garapen iraunkorraren ikuspegiarekin; izan ere, planteatzen da enpresek beren jarduerarekin eragiten dituzten ondorioak kudeatu behar dituztela.

e.

EGEren planteamenduari esker, komunitatearen garapen sozioekonomikoan inbertsioak eginda, pertsona zein erakundeentzat ingurune-baldintza egokia-goetarako aukerak handitzen dira.

f.

Bereziki azpimarragarria da EGE modu estrategikoan kudeatzearen garrantzia, horretarako beharrezkoak diren tresnak garatuta, betiere etengabeko hobekuntza, berrikuntza eta interes-taldearen nahiak negozio-ikuspegiaren erdigunean kokatu ahal izateko (Xertatu: adi, 2007).

g.

Etengabeko hobekuntza posible izan dadin, enpresek gaitasun jakin batzuk barneratu behar dituzte (besteak beste, sentimendutzea, entzuteko jarrera eta praktika egokiak bilatzea). Hori dela-eta, konpromiso formalez gain, EGEk egokitzapen-gaitasunak lantzearen aldeko hautu garbia eskatzen du.

2. Ingurumena, Gizartea eta Gobernatzarako irizpidea (ESG)

Oso kontuan hartzekoa da Europako testuinguruan Ingurumena, Gizartea eta Gobernatzarako irizpideak (ESG) [Environmental Social and Governance, ESG] indar handiz txertatzen ari direla inbertsio- eta enpresa-erabakiak hartzeko prozesuan. "ESG irizpideek analisi-geruza gehigarri bat eskaintzen dute, ingurumen-, gizarte- eta gobernantza-faktoreei lotua. Enpresen finantza-analisi tradizionala osatzen dute, eta arriskuak arintzen laguntzen dute. ESG irizpideak txertatzeko joera hain da indartsua, ezen inbertsio funtsen sektoreak ia ehuneko ehun hartuko baitu ESG irizpideetan oinarritutako eredia 2030erako. Ingurumen-, gizarte- eta gobernantza-faktoreek aukera ona eskaintzen dute hizkuntzen kudeaketa eta euskararen sustapena txertatzeko enpresen kudeaketa-ereduetan (Topalabe taldea, 2020: 14).

3. Garapen Iraunkorrerako Helburuak (GIH 17+1)

2015eko irailean, Nazio Batuen Erakundeko (NBE) Batzar Nagusiak *Garapen Iraunkorrerako 2030 Agenda* onartu zuen. Ekimen hori pertsonen, planetaren eta oparotasunaren aldekoa da, bake unibertsala eta justiziarako sarbidea ere indartu nahi duena. Agenda horretan, garapen iraunkorrerako 17 helburu (GIH) zehazten dira eta 169 helmuga 2030. urterako. Mundu-mailako agendari eta helburuei euskal ikuspegia erantsi nahian, UPV/EHUko Munduko Hizkuntzen Ondareari buruzko UNESCO Katedrak **17+1 GIH planteamendua gauzatu eta zabaldu du, hizkuntza- eta kultura-aniztasunarekiko konpromisoan oinarritua**. Planteamendu horrekin, hizkuntza lokalen babesa eta sendotze-lana –euskara, gure kasuan– Garapen Iraunkorrerako Helburuen barruan txertatzen da bete-betean¹.

a.

Enpresak, beste erakunde askoren antzera, gero eta lerrokatuago daude ibilbide-orri orokor honekin. GIHehiko konpromiso sendoak hartzen ari dira, eta urteroko txosten korporatiboetan zehazten dituzte zenbait alorretan egiten dituzten ekarpenak.

b.

Erantzukizun linguistikoaren planteamenduak bat egiten du guztiz garapen iraunkorraren ikuspegiarekin, baita eskubide linguistikoaren defentsarako jarrekin ere.

c.

Etorkizuneko erronkei modu berritzailean erantzun ahal izateko, ezinbestekoa da berezko kultura eta identitatearen ikusmoldeak aplikatzea. Hori dela-eta, euskararen biziberritzea integratzen duten balio-sistemak eta jokabideetan oinarrituz gauzatuko da etorkizuneko erronken aurrean euskal gizarteak gara dezakeen ibilbide singularra².

1. irudia: 17+1 Garapen Iraunkorrerako Helburuak



Iturria: UPV/EHUko Munduko Hizkuntzen Ondareari buruzko UNESCO Katedra

4. Garapen Iraunkorreko 18. helburua: “Hizkuntza eta kultura guztien aintzatespena bermatzea”

UPV/EHUko Munduko Hizkuntzen Ondareari buruzko UNESCO Katedraren eskutik, he-
mezortzigarren helburu bezala definitu den lan-ildoaren bitartez, hizkuntza eta kultura
guztien presentzia eta aitorpena bermatu nahi da, pertsonen eta gizartearen garapenerako
bide izan daitezen. Hona hemen zehaztuta 18. helburu orokorraren barruan adierazi di-
ren helburu zehatzak:

2. irudia: 17+1 Helburua eta mugarriak



**Hizkuntza eta kultura guztien
aintzatespena bermatu pertsonen
eta gizartearen garapenerako**

Iturria: UPV/EHUko Munduko Hizkuntzen Ondareari buruzko UNESCO Katedra

- a.** Hizkuntza gutxituak dituzten komunitateak ahaldundu eta ezagutzera ematea, identitate desberdinak indartuta.
- b.** Herri eta kultura desberdinak kontuan hartzen dituzten lege egokiak eta hizkuntza-politika eraginkorrak bultzatzea.
- c.** Hezkuntza-sistemetan tokiko hizkuntzen integrazioa lortzea, gutxienez lehen eta bigarren hezkuntzan.
- d.** Gutxienez hizkuntza biren erabilera praktikoa bermatuko duten hezkuntza-eredu elebidun edo eleaniztunak bultzatzea, hizkuntza gutxitua modu eraginkorrean irakasten dela ziurtatuta.
- e.** Eten digitala murriztea eta teknologia berriak hizkuntza guztietan eskuragarri jartzea, batez ere hizkuntza gutxituetan.
- f.** Hizkuntza gutxituen presentzia bermatzea hedabide-mota guztietan: idatzizkoetan, ikus-entzunezkoetan edo teknologia berrien alorrean garatutakoetan.
- g.** Zerbitzu publikoetan, batez ere osasunaren eta justiziaren alorrean, komunitateen hizkuntzen erabilera bultzatzea, bereziki komunitate indigenen kasuan.

5. Hizkuntza-aniztasunaren kudeaketa arrakastatsurako gakoak (NPLD 2015)

Oso zaila da zehaztea enpresa guztientzat baliagarria izango den hizkuntza-aniztasunerako politika orokor bakarra, baina enpresaren jardura eta kulturaren arabera, badi-ra zenbait kudeaketa-gai eta hartu beharreko erabaki. Hauek dira hizkuntza-aniztasuna arrakastatsu kudeatzeko identifikatu diren giltzarriak (NPLD, 2015a: 12-20) :

- Hizkuntzak kudeatzeko estrategiaren inplementazioa.
- Jatorrizko hitzunik diren langileak errekrutatzea eta aukeratzea.
- Hizkuntza-formakuntza eta -trebakuntza.
- Kultur prestakuntza edo informazio-saioak.
- Goi-mailako interpretazioa eta itzulpengintza.
- Itzultzaile eta interprete profesionalak erabiltzea.
- Eragile lokalak erabiltzea hizkuntza-arazoak ekiditeko.
- Hizkuntz auditoriak erabiltzea.
- Tokiko unibertsitateekin lotura egitea.
- Terminologia eleaniztunak sortzea.
- Webgune eleaniztunak sortzea.
- Eragiketa eleaniztunak dituen merkataritza elektronikoa.
- Intranet eleaniztuna itzulpen-tresnekin.
- Kultura edo/eta hizkuntzetara egokitutako webguneak sortzea.
- Salmentarako, promoziorako edo material teknikoak itzultzea.

Azken batean, enpresaren hizkuntza-politikaren barruan hizkuntzen erabileraren inguruko orientazioak (helburuak) eta jarraibideak (arauak) jasotzen dira. Horiek modu esplizituan adieraztea garrantzi handikoa da, horrela enpresa kontziente izango baita zer politikari jarraitzen ari zaion momentu bakoitzean eta zer norabide hartu nahi duen (Lizarralde, 2009)^{III}.

6. Enpresaren Erantzukizun Linguistikoa (EEL)

Kultura lokalaren ezaugarri bereizgarri eta nagusietako bat den heinean, hizkuntza da Enpresaren Gizarte Erantzukizunaren (EGE) edukietako bat (Canyelles, 2010; Marko, 2011). Enpresek hauta dezakete erantzukizun linguistikoa ere jorratzea, erantzukizun sozialaren alderdi modura.

a.

Enpresa ugari konpromisoak hartu ohi dituzte ingurune komunitatearekiko, gertuko gizarte-erakundeek egiten dituzten ekimen sozialei kolaborazioa eskainiz edo kirol- eta kultura-jarduerak ekonomikoki babestuz (Europako Batzordea, 2011).

b.

Hizkuntzak zeharka eragiten du EGE-ren alderdi edo arlo guztietan: lanean, ekonomian, sozialean, produktuan, bezeroarekiko arretan, kanpo-harremanean, etab. "Pertsonen, enpresen eta erakundearen arteko harreman guztietarako behar da hizkuntza, eta ez da posible bitarteko hori gabeko jardura ekonomikorik" (Eusko Jaurlaritza, 2015: 17).

c.

Hiritartasun korporatiboa enpresa kokatua dagoen lurraldearekin, kulturarekin, hizkuntzarekin eta identitatearekin harreman positiboak izatearekin batera gauzatzen da (Canyelles, 2010).

d.

Ekonomia globalizatu eta teknologikoan barneratuta egonik ere, enpresen egunerokoan aktibo ukiezinak (ezagutzak, sormenak eta komunikazioak, besteak beste) inoiz baino garrantzi handiagoa hartu dute^{iv}. Aktibo horiek eremu lokalera hertsiki loturik agertzen diren heinean, kritikoa bihurtu da enpresek inbertsioak egitea hizkuntzaren kudeaketan, erakunde-kulturaren lanketan edo identitate korporatiboaren definizioan (Van der Worp, 2016).

e.

Enpresak hizkuntza-errealitate aniztueneko ingurune konplexuetan txertatzen dira. Hortaz, enpresen erantzukizun sozialaren parte dira eleaniztasunaren errealitatea eta hizkuntza lokalaren aldeko konpromisoa -gure kasuan, euskararen aldekoa-, ekimen ekonomikoek bal dintzatzen dituzten heinean^v.

f.

Enpresaren Erantzukizun Linguistikoaren EEL Eredua bitarteko bat da enpresa arduratsu, berritzaile eta eraginkorrek sortzeko, lurraldeko ezaugarri bereizgarriak enpresaren aktibo bilakatzen dituelako eta enpresari berezko izaera ematen diolako.

g.

Hizkuntza lokalak -gure kasuan, euskara- babesteak eta indartzeak berekin dakar giza kapitala eta kapital soziala sendotzea.

h.

Hizkuntzek gizarte-identitateak eta -portaerak definitzen dituzte, portaera ekonomikoak barne. Hizkuntzek merkatuak ere gauzatzen dituzte eta jarduera ekonomikoak eta ekintza afektiboak uztartzea ahalbidetzen dute.

i.

Garapen Iraunkorreko 18. helburua lortu ahal izateko, momentuz, enpresei zuzendutako irizpiderik jaso ez bada ere, enpresek edo beste eragile sozioekonomikoek ekarpen oso garrantzitsuak egin ditzakete hizkuntza- eta kultura-aniztasuna berma dadin. EEL Eredua bidea litza-teke Euskal Herrian kokatutako enpresek GIHko 18. helburuarekin bat egiteko.

3.

—

EEL EREDUA APLIKATZEKO JARRAIBIDE PRAKTIKOAK

Enpresen Erantzukizun Linguistikoaren ereduak (EEL Eredua) erabilgarria eta aplikagarria izan nahi du enpresarentzat.

Gidan jasotako prozesuaren eta metodologiaren gainean zalantzak sor daitezke, eta horiek argitzeko asmoz, zenbait jarraibide praktiko eskaintzen dira hemen.

→ Zer enpresa-motarentzat da EEL Eredua?

- Gida honetan, EEL Eredua modu egituratuan eta sistematikoan aplikatzeko jarraibideak eskaintzen dira, eta, beraz, integrazio bideragarria du kudeaketa aurreratuko ereduak edota gizarte-erantzukizunaren planteamenduak lantzen dituzten enpresetan.
- Hizkuntza-aniztasunaren kudeaketa beharrezkotzat eta garrantzizkotzat jotzen duen edozein enpresak jo dezake EEL Ereduan bil dutako kudeaketa-tresna eta metodoetara, izan handi nahiz txiki, alor honetan aurrerapausoak eman ahal izateko.

→ Zein dira EEL Ereduaren aplikazioan arrakastarako ezinbesteko baldintzak?

- Enpresako zuzendaritzaren konpromisoa.
- Langileen adostasuna, inplikazioa eta parte-hartzea.
- Enpresaren barruan EEL Ereduaren aplikazioaz arduratuko den taldea osatzea.
- Interes-taldeen iritzi, behar eta nahiak kontuan hartzea.
- Prozesu osoan zehar erabateko gardentasunez eta barne-komunikazioa indartuz jokatzeko.

→ EEL Eredua bere osotasunean jorratu beharrekoa da? Edo atalka ere aplika daiteke?

- EEL Eredua malgutasunarekin diseinatu da enpresa bakoitzaren ezaugarrietara egokitzeko, eta aukera eskaintzen da zenbait ekimen bakarka eta autonomiaz egiteko.
- EEL Eredua tresna bizi eta moldagarria da, eta, beraz, askatasuna eskaintzen du enpresak bere metodo, teknika eta sistema propioak diseina ditzan, hizkuntza-aniztasunaren kudeaketan enpresak dituen beharretara egokitzeko.

→ Nola landu behar dute enpresek EEL Eredua, bakarka ala aholkularien laguntzarekin?

- EEL Eredua egokitzeko eta aplikatzeko guztiz lagungarria da aholkulariek parte hartzea. Hala ere, enpresek beren kabuz ekin diezaioke gida praktikoa honetan jasotako tresnak eta jarraibideak aplikatzeari.

→ Zer lortuko du EEL Eredua eta metodologia aplikatuko duen enpresa batek?

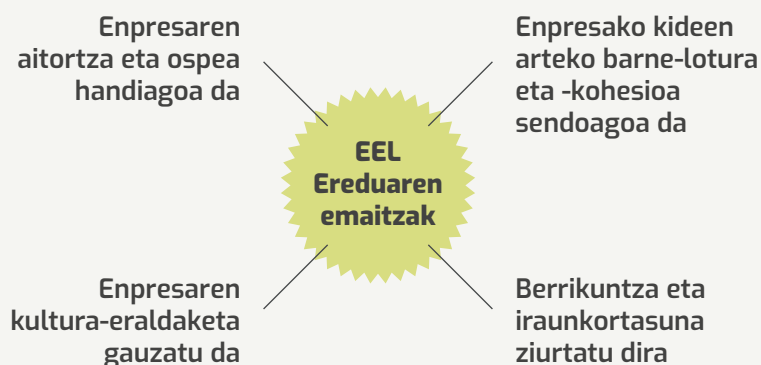
- Hobekuntzak barneratuko ditu hizkuntzek zeresan handia duten enpresako zenbait prozesutan.
- Enpresako barne-kohesioa eta konpromiso partekatuak handituko ditu.
- Enpresaren irudia euskararekin eta euskalgintzarekin lotuko ditu.
- Enpresak eskain dezakeen balio kultural eta soziala indartuko ditu.

4.

EEL EREDUA APLIKATUTAKOAN AURREIKUSITAKO EMAITZAK

Enpresen Erantzukizun Linguistikoaren Eredua (EEL Eredua) aplikatu eta garatzearekin batera, euskal gizartearentzat orokorrean ez ezik, enpresarentzat ere hainbat emaitza positibo lortzen dira.

3. irudia: EEL Ereduaren aurreikusitako emaitzak



a.

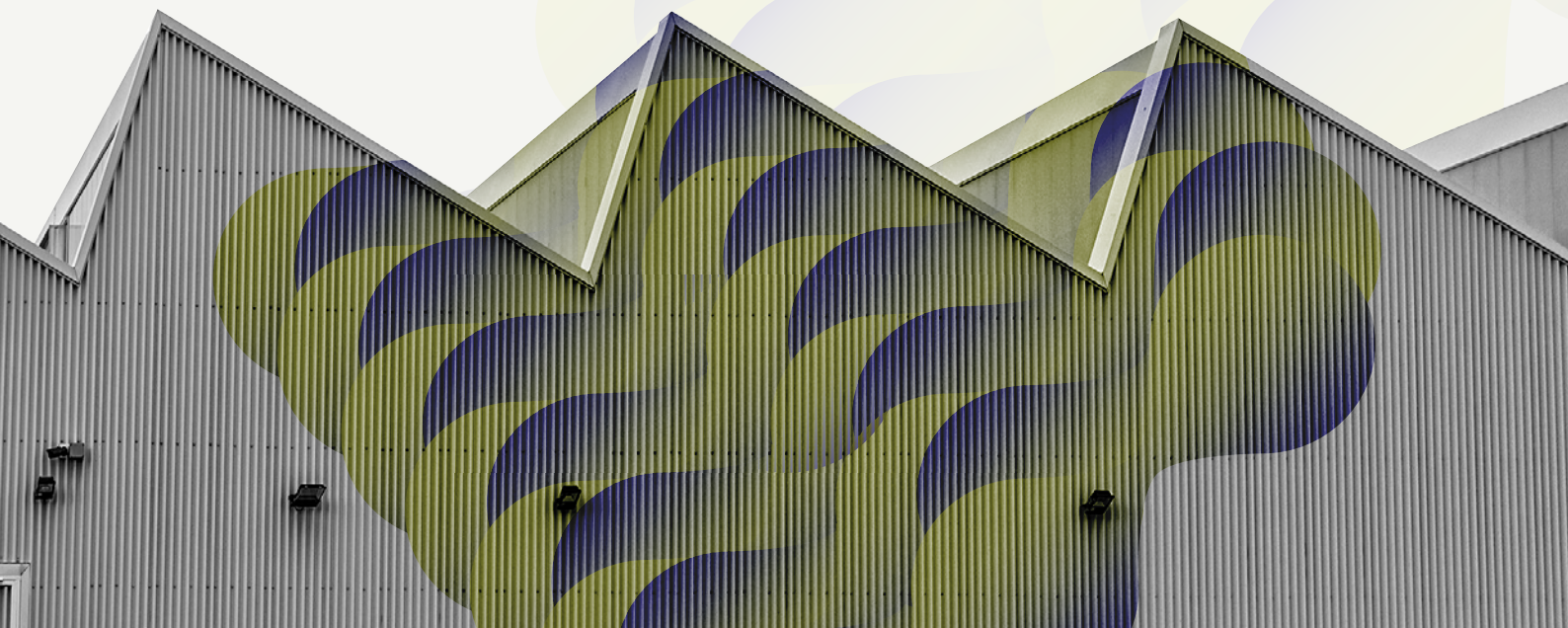
Enpresaren posizionamendua eta merkatu-balioa handitzen eta indartzen duten ondorioak (enpresaren aitortza eta ospea edo berrikuntza eta iraunkortasuna).

b.

EEL Ereduak eragina dauka enpresaren barruko oinarri sozialetan eta kulturetan, eta horiek beharrezkoak dira kudeaketa-eredu aurreraturako; horrela, erakundearen kultura-eraldaketa eragiten da eta enpresako kideen artean barne-lotura eta kohesiorako baldintzak sortzen dira.

EEL Eredua

B atala
ERALAN⁵
gida



Ezaugarriak

a.

Eralan5 gida hizkuntzak kudeatzeko eredia da. **Euskal Herrian kokatuta** dauden enpresa eta erakundeei zuzendurik dago, baina kontuan hartzen du enpresen ingurune soziolinguistikoak zein gaitasunek nabarmen baldintzatzen dituztela EEL Eredua aplikatzeko aukerak⁶.

b.

Euskara indargune izango duen hizkuntza-aniztasuna kudeatzeko konpromisoan dago oinarrituta. Enpresaren borondatezko konpromisoan oinarritzen da, hizkuntza-aniztasunaren kudeaketa etengabeko hobekuntzaren ikuspegitik landu nahi duelako eta uste osoa duelako epe luzera enpresak ekarpen kultural eta sozial onuragarriak egin ditzakeela.

c.

Kudeaketa-sistema orokorrean integratua. Orientabideak eskaintzen dira erantzukizun linguistikoaren egitekoak kudeaketa-sistema orokorrean barne-

ratzeko; ez da, beraz, erantsitako beste jarduera soil bat; aitzitik, enpresaren helburu estrategiko orokorrak aberastera datorren ekimen-multzoa da.

d.

Kalitate-sistemaren parte da. Ereduek ibilbide bat proposatzen du etengabeko hobekuntza edota gizarte-erantzukizuna lantzeko metodologietan esperientzia duten enpresek kudeaketa-prozesua osorik ezartzeko, gainerako kudeaketa-ereduekin bateragarria eta erlazionatua baita.

e.

Enpresaren ezaugarrietara moldagarria. Eredu ireki modura proposatzen da, enpresek autonomiaz beren ezaugarrietara egokitu dezaten. EEL Ereduan aukera ematen da ereduaren zenbait atal lantzeko, batez ere, Enpresa Txiki eta Er-tainek (ETE) eskura dituzten baliabideetara eta aukeretara egokitzeak.

Helburuak

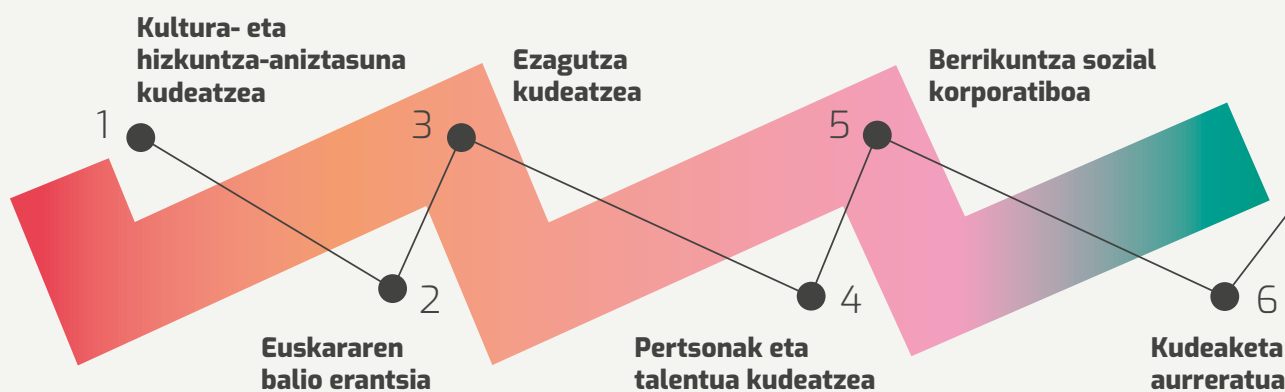
Enpresen Erantzukizun Linguistikoaren Eralan5 gidaren helburuak honako hauek dira:

- Baliabideak eskaintzea Enpresaren Gizarte Erantzukizuneko (EGE) gaien artean Enpresaren Erantzukizun Linguistikoa (EEL Eredua) lantzeko, hizkuntzak kudeatzeko arau etikoen eta sozialen araberrako onurak agerian jarrita.
- Enpresaren Erantzukizun Linguistikoa (EEL Eredua) abiapuntua izanik, euskara indargune izango duen hizkuntza-aniztasunaren kudeaketa aurreratua abian jartzea.

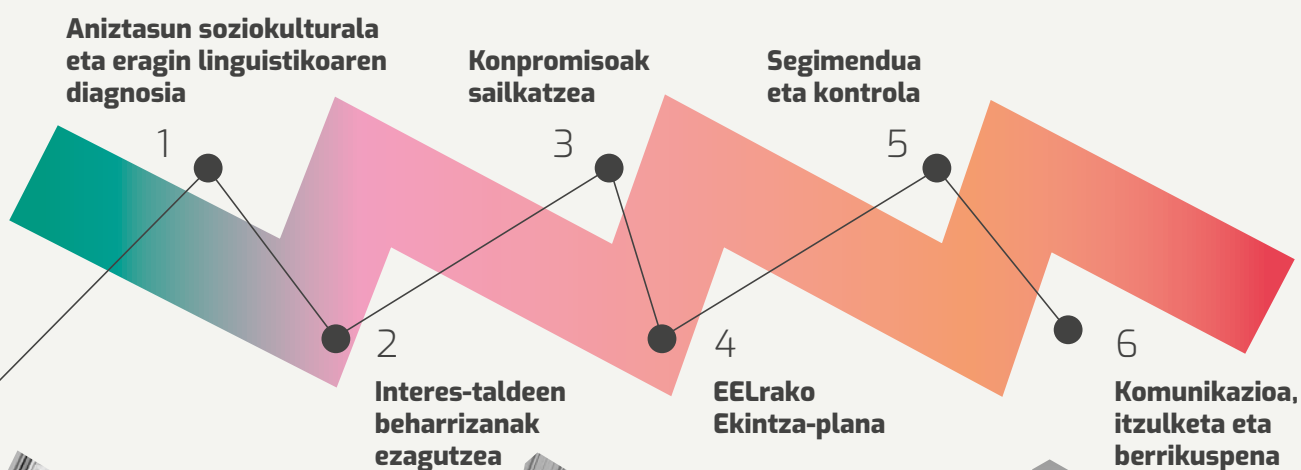
Egitura

4. irudia: Enpresen Erantzukizun Linguistikoaren (EEL) Eredua

DIMENTSIOAK



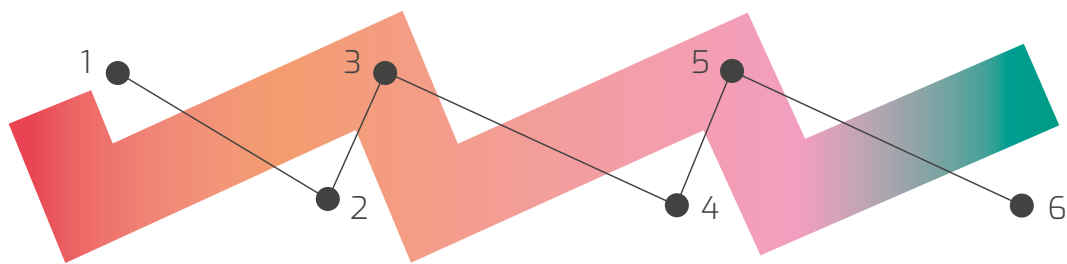
KUDEAKETA-PROZESUA



1.

DIMENTSIOAK: BALIOAK ETA DISKURTSOAK

Erantzukizun linguistikoaren planteamendua **hainbat iturburu teoriko** uztartuz gauzatu da, aipatzen diren gaiak egun euskal enpresek partekatzen dituzten ardurazko gaiak eta kudeaketa erronkak kontuan hartuz. Honako hauek dira esanguratsuenak:



1.

Kultura- eta hizkuntza-aniztasuna kudeatzea

Gaur egungo garai korapilatsu eta eze-gonkorrean, sektore eta arlo gehienetara zabaldu da enpresek eta erakundeek bizi duten testuinguru konplexua. Kanpo-faktore eta -baldintzen aldaketek barne-eraldaketak eragin dituzte enpresa eta erakunde gehienetan, testuinguru konplexuari aurre egin nahian (Eizagirre eta Udaondo, 2020). Euren dimentsio kulturalari eta linguistikoari dagokienez, nazioarteko harremanen eta loturen hazkundearen ondorioz, enpresek aurre egin behar izan diote euren barneko dibertsitate kultural zabalagoari eta eleaniztasunaren errealtateari.

Nazioarteratze-maila handiko euskal enpresetan egin diren ikerketek adierazten dutenez, enpresa horiek hainbat sektoretan trantsizioa egin behar izan dute testuinguru elebidunetik testuinguru eleaniztunera. Hori dela-eta, hizkuntza- eta

kultura-aniztasunaren afera gai garrantzitsu bilakatu da, kudeaketa-tresnak eta baliabideak behar dituen, aniztasunak eskaintzen dituen sormenerako aukera guztiak aprobetxatu ahal izateko, eta, aldi berean, komunikatzeko eta elkar ulertzeko trabak eta zailtasunak ekiditeko (Van der Worp, Cenoz eta Gorter, 2017).

Horrela, "nazioartean diharduten negozioen hizkuntza-politikak bi lehentasun elkartu behar ditu: alde batetik, nazioartean komunikatzeko eta elkarlanean aritzeko gaitasuna garatzea; bestetik, tokiko interes-taldeen enpatia, konfiantza, laguntza eta babesa lortzea. *Lingua franca* bat (ingeleza, normalean) erabiltzea izaten da aurreneko lehentasunari ematen zaion erantzuna; bigarren lehentasunak, berriz, tokian tokiko eta negozio bakoitzaren arabera erantzunak eskatzen ditu" (Aiesta, 2020: 34).

Testuinguru horretan, *Europako Hizkuntza Aniztasunerako Ibilbide Orrian* (NPLD, 2015b) zehazten dira Europan hitz egiten diren hizkuntzek (nazioarteko hizkuntzek, estatuko edo eskualdeko hizkuntzek, eremu urrikoek, desagertzeko arriskuarekin daudenek edo immigrazioaren ondorioz

koek) babesa eta sustapena jaso dezaten eremu sozioekonomikoan hartu beharreko neurriak: 1) Europako hizkuntzen berrezko balioa babestu eta ikusarazi, ahalik eta aintzatespenik handiena eskainita; 2) Hizkuntza guztiak Europako Batasuneko tokiko, eskualdeko, estatuko eta nazioarteko ekonomiei lotutako hazkundearen, lehiakortasunaren eta enplegu-sorkuntzaren inguruan garatutako estrategian txertatu; 3) Eremu sozioekonomikoan eta sektore pribatuan, eskualdeko eta eremu urriko hizkuntzen erabilera sustatu, kontsumoaren eremuan, bereziki. Izan ere, hizkuntza-aniztasuna Europako ikuspegi berriaren ardatz modura hartzen da, hizkuntzak funtsezkoak baitira kalitateko hezkuntza lortzeko, lankidetzara indartzeko, ezagutzaren gizarte inklusiboak eraikitzeko, kultura-ondarea zaintzeko eta zientziaren eta teknologiaren garapen iraunkorrean barneratzeko.

Aniztasun kultural eta linguistikoaren planteamenduak, hala ere, erronka berrien aurrean jartzen gaitu, batez ere, eskatzen duelako hizkuntza eta kultura gutxituak oso indartsuak eta zabalduak dauden hizkuntza eta kulturekin elkarbizitza-eredu bat eraikitzea (Godino, Martín eta Molina, 2018). Aniztasun kultural eta linguistikoaren errealitateak konplexutasuna integratzea eskatzen du, alde batek, eleantzasunaren egunerokotasuna enpresen harreman-sare osoan finkatzen duelako, eta, bestetik, hizkuntza eta kultura lokalen babesa indartzea eskatzen duelako, aniztasuna mantentzeko. Horri dagokionez, hizkuntza lokal eta minoritarioen babesa lehentasunen artean kokatu ezean, hizkuntza erabileraren aldeko joerak orokortzeko arriskua dago, pragmatismoaren izenean, batez ere enpresaren hautua konplexutasuna kudeatu beharrean hura ezkatzea baldin bada.

Izan ere, "kontzientziazio handiagoa dago eremu mugakideetan ere komunikaziorako erabiltzen diren eskualdeko edo eremu urriko hizkuntzen ahalmen eko-

nomiko eta sozialaren inguruan. Agintari publikoek (hala nola toki-erakundeek edo udalek eta enpresa txiki eta ertainek) gero eta argiago ikusten dute mugaz gaindiko lan-mugikortasunak duen garrantzia, baita mugaz gaindiko lankidetzara eragin-korrean sustatzeko lurraldeko hizkuntzan hitz egiten duten tokiko agenteengana jotzeko beharra ere" (NPLD, 2015b: 14).

2.

Euskararen balio erantsia ezagutzea

Egungo testuinguru aldakor eta lehiakorren aurre egin nahian, balioa sortzeko, enpresek eskura duten bide garrantzitsuenetako bat ezagutza eskuratzea, sortzea eta transferitzea da. Hizkuntzak ezagutzaren transmisio-kanal diren heinean, erabakigarria da sakon hausnartzea hizkuntza bakoitzak enpresari ekar diezaiokkeen balio erantsiaren inguruan, hizkuntzen funtzionalitatea eta lekua zein den zehazte aldera. Hala, enpresaren barruan askotariko hizkuntzen erabilerak aukera ekonomikoak irekitzeaz gain, sormenerako bultzadak eskaintzen dituztelako (Gallarraga, 2014). Euskararen kasuan, onura konpetitiboak eskaintzen dituela argudiatzen da: "Zer motatako abantaila konpetitiboa du euskarak? Zein da euskarak bere bezeroei sortzen dien balio erantsia, besteek sortzen ez dutena? Kostu baxuak? Diferentziazioa? Euskararen onura konpetitiboa, normalean, ez dago kostuetan, diferentziazioan baizik, kasu gehienetan euskaraz aritzea zein ikastea erdaraz baino neketsuagoa edo «garestiagoa» izaten baita" (Erize, 2013: 129).

Horren haritik, enpresen helburu eta ikuspegietatik begiratuta, euskara balio hauek eskaintzeko gai da (Cluster Conocimiento-Ezagutzaren Klusterra, 2005: 18-22): 1) araudia betetzea: enpresek euskarari begira ere badute kontuan hartu

beharreko lege-markoa eta komenigarria zaie, behartuta ez badaude ere, legeriak herritarrei aitortzen dizkien hizkuntz eskubideak kontuan hartzea; 2) produktaren edo zerbitzuen salmenta: euskara erabiltzeak gehiago saltzeko lagun dezake; 3) enpresaren barne-kohesioa: enpresak barne-kudeaketan euskarari lekua egiteak hainbat ondorio positibo ekar diezaioke barne-kohesioan, enpresarekiko identifikazioan edo langileen gogobetetzean eta motibazioan; 4) enpresaren gizarte-erantzukizuna: enpresak beren ingurune naturalean zein sozialean sortzen duten eragina gero eta gehiago hartzen dute kontuan eta, beraz, Euskal Herriko gizartearen alor zabal batek euskara bizi-rik iraunarazteko gogo eta ahaleginarekin bat datorrenean, enpresak ere euskarari leku zabal bat eskaini nahi izango dio; 5) erabateko kalitatea: euskara bitarteko bilaka daiteke bikaintasun-eredu bat gauzatu ahal izateko, batez ere, bezeroen eta langileen gogobetetzean edo enpresak gizartean lortzen dituen emaitzei dagokienez.

Argudioen zerrenda nahieran handitu daiteke, baina garrantzitsua da zehaztea gehien erabiltzen diren argudioek ez dutela balio berbera edozein enpresaren aurrean, enpresa bakoitzak berezko ezaugarriak eta baldintzak dituelako, baita dimentsio linguistikoei dagokienez ere. Argudioen egokitasuna eta indarra ez ezik, "euskal hitzunen eskaria ere behar da, bezero, langile zein gizarteko gainerakoen. Enpresak ez du beharrik sumatuko bezeroen edota langileen aldetik ez badu eskaririk jasotzen, edota administrazioetik ez badu legearen bidezko eskari formalik jasotzen. Eskari hori aktibatzen daukagu erronkarik handiena une honetan" (Gorostiza, 2009: 82-83).

Edozein kasutan, euskararen balio erantsiak zein diren hedatzea eta zabaltzea lan eraginkorra da. Hala jasotzen da, besteak beste, *Euskararen gaineko oinarritzko diskurtsoen lanketa* txostenean (Martinez

de Luna, et al., 2016), eta, besteak beste, bereziki azpimarratzen dira enpresetan euskara erabiltzeak dituen onurez sentibilizatzeak edo kontsumitzaileen artean erabilera bultzatzeko hartzen diren neurrien onurak, euskararen ospea indartzeko aldera eta ikuspegi identitarioa ikusmolde berrietara zabaltzeko eta osatzeko.

3.

Euskararen ezagutzaren kudeaketa ziurtatzea

Ezagutzaren kudeaketa, zuzen-zuzenean, ezagutza berriaren bitartez enpresaren izaera berritzailea eta dinamikoa indartzera bideratutako kudeaketa-eredu bat da. Eredu horren barruan kokatzen dira enpresaren giza kapitala, egiturazko kapitala eta kapital erlazionala eskuratzea, sortzea eta indartzera bideratutako kudeaketa-praktikak (Gonzalez eta Guenaga, 2008). Eredu honek zenbait eginkizun eta prozesu biltzen ditu barnean, betiere beharrezkoa den ezagutza identifikatzeko, enpresako kide ahalik eta gehienaren artean gizarteratzeko edo zabaltzeko eta modurik eraginkorrenean erabiltzeko. Prozesu horietatik, esanguratsuenak hauek dira: 1) enpresan erabilgarri eta eskuragarri dagoen ezagutza identifikatzea; 2) ezagutza esplizituaren inbentarioa egitea; 3) ezagutza tazitoaren jabeak identifikatzea; 4) egiturazko kapitala metatzea ahalbidetzen duten ezagutza-gordailuak sortzea; 5) ezagutza esplizitua antolatzea, kodetzea eta zuzentzea; 6) ezagutzaren zirkulazioa eta sozializazioa ahalbidetzea komunikazio-sareak osatuz edo praktika-komunitateak sortuz eta 7) ezagutza berria garatzea.

Prozesu horiek egoki garatzeko, enpresaren kanpo- eta barne-ezagutzako fluxuak hartu behar dira kontuan, eta bereziki

garrantzitsuak dira harremanetarako gaitasunak eta trebezia-multzoak errotzea enpresaren barruan: komunikazioa, parte-hartzea, lidergo partekatua, talde-lana, etab. (Calzada, 2008). Ildo horretan, euskaraz lan egitea hautatzen duten enpresak behartuta daude euskarazko ezagutzaren kudeaketa-prozesuak eta -sistemak garatzera, ezagutza horren eskuragarritasuna, eraginkortasuna eta erabilera intentsiboa bermatze aldera (Marko, 2011).

4.

Pertsonen eta talentuaren kudeaketa antolatzea

Azpimarratu ohi da gaur egungo erakunde berritzaile eta arrakastatsuek teknologia eta aktibo fisikoetan ez ezik, adimenaren eta gaitasunen garapenean ere inbertitu beharko luketela. Horregatik, erabakigarria izan daiteke giza baliabideen zuzendaritza egokia izatea enpresaren berrikuntza-aukerak eta bideak zabaltzeko, ezinbestekoa baita guztien sormen-gaitasunak indartzea (Lertxundi, 2019).

Ildo berean, esan daiteke enpresaren barruan adimen eta gaitasun linguistikoa berariaz garatu beharko litzatekeela, erantzukizun linguistikoaren aldeko hautua berrikuntzaren eta antolaketa-eraldaketaren aldeko posizionamendua delako. Eginkizun horretan, talentuaren kudeaketa da eskura dagoen prozesurik adierazgarriena, enpresak eskura ditzakeen euskarazko gaitasun eta adimenak indartzera bidera ditzaketelako. Talentuaren kudeaketa giza baliabideen alorreko kudeaketa-tekniken erabilera sistematikoa litzateke, gaitasun-, pertsonalitate- eta motibazio-maila altuak dituzten langileak erakartzeko, garatzeko eta mantentzeko, eta, aldi berean, enpresarentzat erabaki-

garriak diren lanpostuetan kokatuta dauden langileak zaindu, eta txandatu behar direnean, modu egokian txandakatzeko (Alonso eta García-Muina, 2014).

Enpresen barruan erantzukizun linguistikoa bultzatzearekin batera, hiru helburu nagusi lortu nahi dira: 1) talentu euskaldunak, alegia, euskaraz aritzeko gaitasun profesionalak bildu dituzten pertsonak, beren ibilbide profesionala euskaraz egin ahal izatea, kontuan izanda, gainera, lan-eremuan euskara indartzeko bide garrantzitsueta bat dela hori; 2) enpresetako eta erakundeetako belaunaldien arteko txandakatze-uneak enpresaren euskarazko gaitasunak indartzeko momentu bilakatzea, ezagutzaren transmisiorako bideak irekiz; 3) talentua sendo kudeatuta eta garatuta, enpresaren berrikuntza- eta sormen-aukerak zabaltzea.

5.

Berrikuntza Sozial Korporatiboa lantzea

Berrikuntza sozialaren ikuspegi orokor batetik, honela definituko genuke: balio soziala sortzera bideratutako ekimen antolatuen eta jardueren multzoa. Hortaz, honela ulertu beharko genuke: egungo erronka, arazo edo helburu sozialei erantzuteko modu egokienaren bilaketa-prozesu bezala (Howaldt eta Hochgerner, 2018).

Prozesu erreflexiboa, antolatua eta agerikoa izan daiteke, nahiz eta katean ondorio desberdinak edo aurreikusi gabeak izan ditzakeen. Horien adibide da enpresa munduari begiratzuz, berriki Fagor Taldeak onartu duen Fagor 2030 iraunkortasun estrategia, gizarteak dituen erronka desberdinetan inplikatzuz. Beste zenbaitean, aldiz, abiapuntu edo gidaritza argirik gabeko prozesu kolektiboak izan daitezke, aldaketa txiki askoren metaketak, eta

ekintza konkretuez gain, gizarte-irudikapen, -pentsamolde eta -balioetan aldaketak dakartzate, eta horien adibide dira, esate baterako, genero-berdintasunaren aldeko mugimendua edo euskararen biziberritzea. Kasu horietan, aldaketa sozial zabalago bat litzateke emaitza, katean gauzatzen diren berrikuntza sozial askoren metaketaren bitartez gertatua, epe ertain edo luzean atzematen dena, nagusiki.

Berrikuntza sozialerako bultzadak hainbat eremu edo sektoretatik irits daitezke. Berrikuntza sozialeko prozesu zenbaitek orientazio komunitarioa izan ohi dute, gizarte zibila indartu eta trinkotze aldera (helburu sozial eta kulturaletara bideratutako elkarteen ekimenak, kasu); beste zenbaitek, berriz, merkatu-orientazioa hartu ohi dute (iraunkortasunaren aldeko aukera garbia egiten duten enpresak, adibidez); eta beste batzuek, azkenik, orientazio instituzionala dute, besteak beste, dibertsitate funtzionala duten pertsonen lan-barneratzeak. Gehienak edo indartsuenak sektore edo eremu desberdinen arteko kolaborazioan edo loturan gauzatzen dira, sektoreen arteko mugak gaindituz eta arlo publiko, zibil eta pribatuaren arteko lotze konplexuaren bideak arakatzuz (aldaketa klimatikoaren aurkako borroka, kasu) (Avelino eta Wittmayer, 2018).

Enpresek, beraz, berrikuntza sozialerako ekintzak egin ditzakete eta egin ohi dituzte. Ekimen horiek modu antolatu eta egituratuan gauzatzen direnean, berrikuntza sozial korporatiboa deritzo. Eredua horren barruan, enpresek balio sozialaren sorrera beren jardueraren barruan sartzen dute; batzuetan, lehiakortasun-abantaila eskain diezaiekeelako; beste batzuetan, berriz, enpresaren filosofia eta planteamendua bera helburu sozial edo kultural zenbaitetara bideratua dagoelako, etekin ekonomikoetatik harago. Berrikuntza sozial korporatiboa, hortaz, enpresek balio sozial partekatuen planteamendua bar-

neratzea da. Norabide horretan, enpresek ekimenak diseinatzen dituzte beren ingurunean errotua dagoen ekosistema sozial, kultural eta instituzionalarekin elkarlanean behar sozialak asetzeko, eta, aldi berean, beren negozio-ereduaren barruan aldaketak barneratzen dituzte, balio-katearen planteamendu berriak gauzatzuz eta horrek ekar ditzakeen merkatu-aukera berriak arakatzuz. Azken finean, gizarte-erantzukizunerako ekimenez harago, enpresaren estrategia eta prozesuen barruan balio sozialak barneratuta gauzatzeko da berrikuntza sozial korporatiboa. Hala ere, EGEEK eta berrikuntza sozial korporatiboak elkarri legitimazioa eskaintzen diote, elite ekonomikoen artean korrongo gero eta indartsuagoak bilaka daitezkeen eta gobernuak ekidin ezinezko gaitzat har dezaten (Martínez-Celorio, 2017).

6.

Kudeaketa aurreratua ziurtatzea

Orain arte azaldutakoaren ondoren, nabarmena da erantzukizun linguistikoaren dimentsioak beharrezkoak dituela antolaketa zein kudeaketa-eredu aurreratuak. Hau da, erantzukizun linguistikoa kudeaketa aurreratu baten bitartez gauzatuko da, eta, hala, enpresaren efizientziaz harago dauden balio sozial eta kulturalak barneratzea ere eskatuko du.

Modu sintetiko baina oso argian, Iñaki Herasen (2003: 169-170) lanean jasotzen dira antolaketa-eredu berrien eta kudeaketa aurreratuaren ezaugarri esanguratsuak: 1) antolaketa integratua: aurreko antolakuntzetan erraz bereizten ziren funtzio, sail eta hierarkien lausotzea litzateke, funtzioka baino prozesuetan oinarritutako antolaketa eraikiz eta langileen polibalentzia bilatuz; 2) malgutasuna: etengabe malgutasunaren bila, batetik jabetzaren alorreko kontzentrazioak izan

dira, eta, bestetik, azpikontratazioa erruz aplikatzera eraman du; 3) kalitatea: enpresa-mundura ez ezik, erakunde-mota ia guztietaraino ere zabaldu da kalitatearen filosofia; 4) produktuaren diferentziazio handiagoa: merkatu dinamiko eta alda-korretara hobeto egokitzeko asmotan; 5) deszentralizazio- eta partaidetza-maila garaiagoak: enpresaren barruan egiten diren eragiketa ez gehiegi banatzea edo azpibanatzea; 6) enpresa-antolakuntzen orientazio antropozentrikoagoa: enpresaren barruan langileen hezkuntza- eta kualifikazio-maila eta beren partaidetza-maila enpresarentzat lehiakortasun- eta produktibitate-iturri gisa ulertzea; 7) enpresarekiko atxikimendua areagotzea: langileen motibazioa, partaidetza eta elkarlana sustatzea.

Euskalit Eusko Jaurlaritzak bultzatutako fundazioa da, enpresa eta erakundeetan kudeaketa aurreratuaren eredua sustatzeko, eta ezaguna da lanean ibilia delako azken urteetan hizkuntzen kudeaketa eta kudeaketa aurreratua integratzeko. Hau da, kudeaketa aurreratuaren ereduaren egituraren eta proposatzen dituen hausnarketarako praktikan, hizkuntzak kudeatzeko garrantzitsuak diren alderdiak identifikatzea eta zehaztea izan da orain arteko lana, erakundeen estrategia orokorra eta hizkuntza-politika elkar elika daitezen.

2.

KUDEAKETA-PROZESUA (EEL Ereduaren Gida)

Ibilbidea eta tresna metodologikoak

1.

Enpresen barruan erantzukizun linguistikoaren garapena bideratu ahal izateko, Enpresaren Gizarte Erantzukizunerako (EGE) orokortu den kudeaketa-prozesua hartu da erreferentziatzat, betiere, dimentsio linguistikoak lantzeko behar diren egokitzapenak eginda.

2.

EGE kudeatzeko erabili ohi diren metodologia eta ikusmoldeak egokitu dira, enpresek jarraibideak izan ditzaten hizkuntzak era integrarean kudeatzeko, barnera begira efizientzia handiagoa lortzeko eta kanpora begira kultura lokalaren ezaugarriekin arduratsu jokatzeko.

3.

Enpresen gizarte-erantzukizuneko egitasmoak aztertzen badira, gai linguistikoaren inguruko erreferentziak benetan urriak dira, bai inguruko komunitatearekiko errespetuaren ikuspegitik, baita kontsumitzaileen eskubideen inguruko ildotik ere. Gai linguistikoaren gainean aurki daitezkeen mundu-mailako kasu gehienetan, komunitate indigenekiko errespetua eta elkar ulertzearen planteamenduetan aurkitu ohi dira. Aniztasun kulturalaren edota hizkuntza-eskubideen inguruko nazioarteko hitzarmenak indarrean daude, baina dimentsio horiek ez dira ageri gizarte-erantzukizuneko konpromisoak zehazteko markoen dokumentuetan (Canyelles, 2011).

4.

Gai linguistikoekiko sentsibilitaterik eza bistakoa da, baina hori ez da soilik en-

presek eremu hau barneratzeko ustez ez daukatelako interesik, edo eta gizarte-erantzukizunean adituak diren erakundeek jarraibide eta material metodologikoetan ere ez delako hizkuntza-gaiei erreferentzia zuzenik egiten, besteak beste, Global Reporting Initiative (GRI) erakundeak iraunkortasun memoriak sotzeko zehaztu dituen estandarretan. Hortaz, EGEaren baitan gai linguistikoaren lanketa burutzea maila lokal edo korporatiboan geratzen da (Canyelles, 2011).

5.

Hala ere, aurretiazko euskalgintzaren zenbait lanetan, erantzukizun linguistikoaren erakundeetan eta enpresetan txertatzen joateko egin beharreko urratsak adierazi eta proposatu izan dira. "Lehen urratsa izango da enpresaren EGE parametroetan hizkuntza-normalizazioa balio gisa integratzea; bigarrena, enpresaren izaera adierazten duten dokumentu esanguratsuetan normalizazioarekiko planteamenduak eta ekinbideak esplizitatzea, esate baterako, politika-deklarazioetan eta memoria-txostenetan; eta azkenik, enpresak erabiltzen dituen zertifikazio, auditoretza edota antzeko ereduak (ISO, EFQM memoriak...) egokitzea izango da" (Marko, 2011: 173).

6.

Enpresen erantzukizun linguistikoaren kudeaketaren barruan kokatzen dira enpresek eta erakundeek beren kudeaketa-prozesuetan barneratzen dituzten hizkuntza-aniztasuna babesteko jarduerak, interes-taldeekin hartutako konpromi-

soetatik eratortzen direnak eta lege-eskakizunetatik harago daudenak. Jarduera horien helburua da enpresak berak sortzen dituen eragin eta inpaktuen aurrean arduratsu jokatzeta eta interes-talde guztientzat onuragarria izango den balio partekatua sortzea.

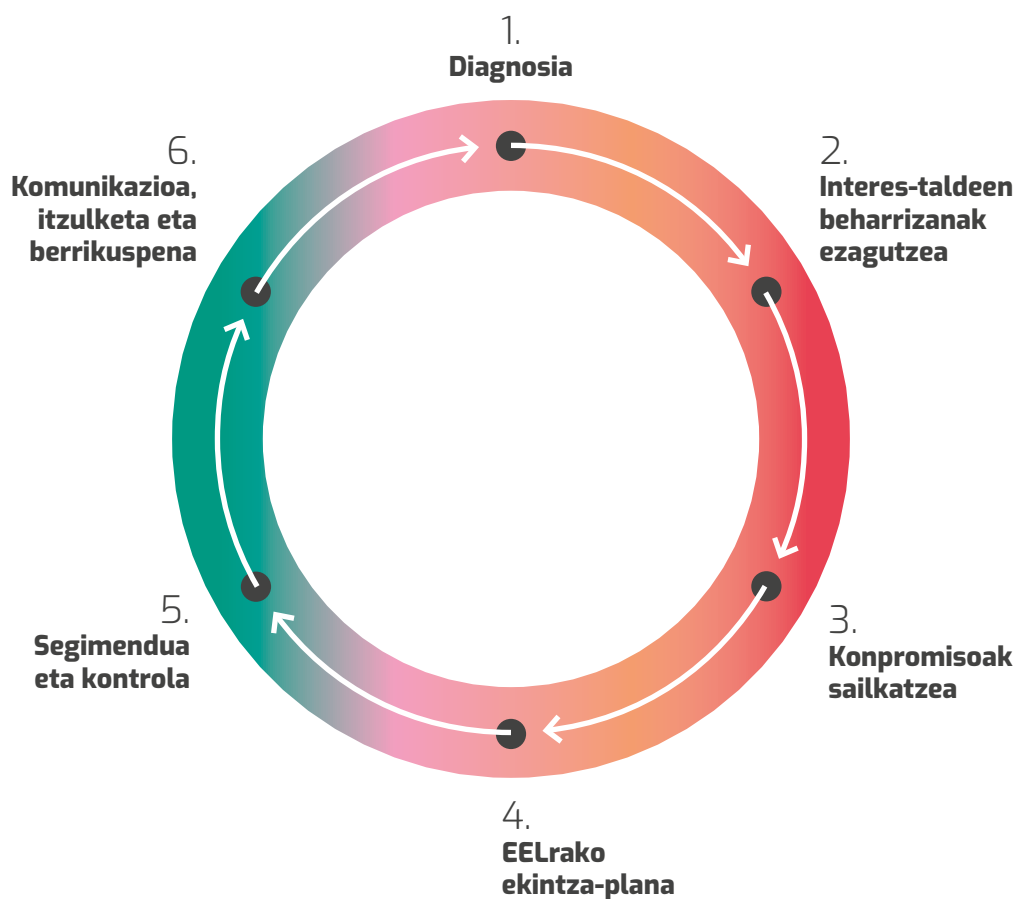
7.

Enpresen erantzukizun linguistikoa 6 urratsetan antolatutako prozesu baten emaitza da.

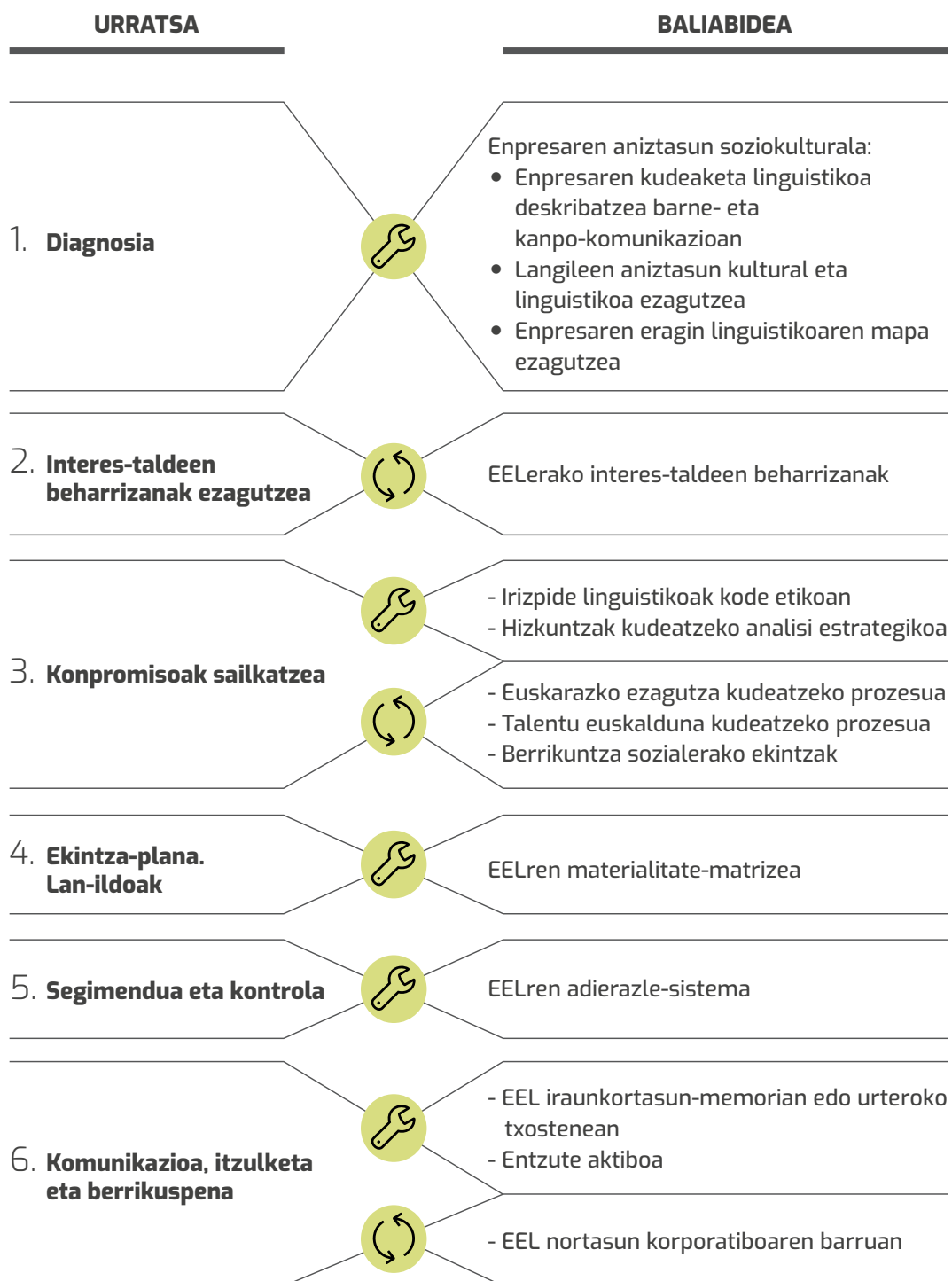
Lehen eta bigarren urratsak (Diagnosia eta interes-taldeen beharrianak ezagutzea) hiru edo lau urtean behin egin beharrekoak lirateke eta gainerakoak aldiz urtebeteko zikloan osatuko lirateke.

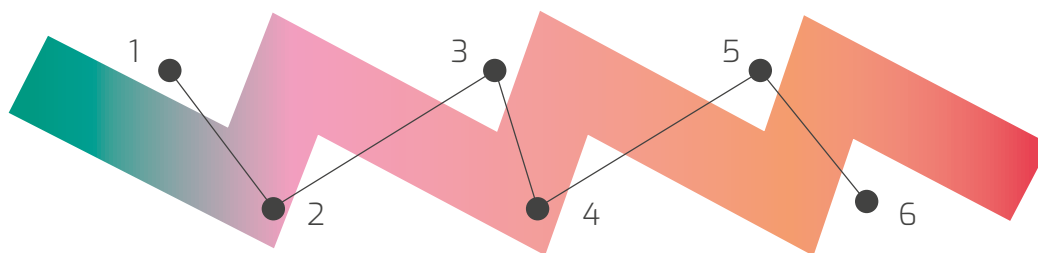
- Prozesua bera martxan jarri aurretik, ezinbestekoa da atariko zenbait lan egitea EEL Eredua enpresan integratu ahal izateko. Horien bitartez, zuzendaritzaren zein langileen konpromisoa lortzeko, beharrezkoa den prestakuntza garatuko da, prozesuaren balioak eta filosofiaren inguruko komunikazioa landuz eta motibazioak piztuz.
- Kudeaketa-prozesua osatzen duten 6 faseek enpresaren etengabeko hobekuntza eta ikasketara bideratutako ziklo bat osatzen dute, diagnosi partekatuetatik eraikitzen diren ekintza-lanen lorpenak eta akatsak ebaluatuz, erantzukizun linguistikoaren pausoz pausoko garapena proposatzen baita.

5. irudia: Enpresen Erantzukizun Linguistikoaren Prozesua



Kudeaketa-prozesuaren fase bakoitzerako baliabide praktikoak eta tresna zehatzak eskaintzen dira ondoren, enpresek bere horretan landu edo egokitu ditzaketanak. Pauso bakoitza eman ahal izateko, baliabide (metodologia edo prozesu) hauek proposatzen dira:





- Enpresaren kudeaketa linguistikoa deskribatzeko eta barne- eta kanpo-komunikazioan egoera zein den ezagutzeko, *Erreferentzia Marko Estandarraren* tresna erabiliko da.
- Enpresaren ezaugarri eta jarduera soziokulturei dagokienez, ezinbestekoa da langileen artean dagoen aniztasun kultural eta linguistikoa ezagutzea. Helburu horrekin datu-bilketa egingo da berariaz prestatutako galde-sorta bat erabiliz; modu erabat anonimoan gautatu behar da eta Datu Babeserako Legea errespetatuz.
- Enpresak sortzen duen eragin linguistikoa ebaluatzeko tresna berariaz sortutako galde-sorta izango da, *Eragin Linguistikoaren Ebaluazioa* ereduaren (ELE) irizpideak oinarri hartuta. (ikus galdetegi-ereduak 1 eranskinean.)

Galdetegiaren bitartez lortutako informazioa estatistikak eta grafikoak sortzeko erabil daiteke, enpresaren aniztasunaren adierazle izan daitezen. Datu horiek urteko memoria edo bestelako txostenetan barnera daitezke, enpresak aniztasun kultural eta linguistikoarekiko duen konpromisoa ikusgai egon dadin (Red Acoge, 2010).

2. urratsa

Interes-taldeen beharrianak ezagutzea

Deskribapena eta helburua

Kudeaketa-ereduaren bigarren pauso honen bitartez ingurunearen azterketa eta analisia gauzatzen da, enpresaren interes-taldeekin harremanak sendotuz eta haien beharrianak sakon ezagutuz. Pauso honek bi eginkizun nagusi eskatzen ditu (Barrio, 2019): 1) interes-taldeak identifikatzea eta sailkatzea; 2) interes-taldeen beharrianak, asmoak eta desirak ezagutzea. Horiek egiteko, prozesua honako hau litzateke:



EELrako interes-taldeak identifikatzea (mapeoa)

Interes-taldeen beharrianak eta interesak ezagutu ahal izateko, hiru lan egin behar dira:

A)

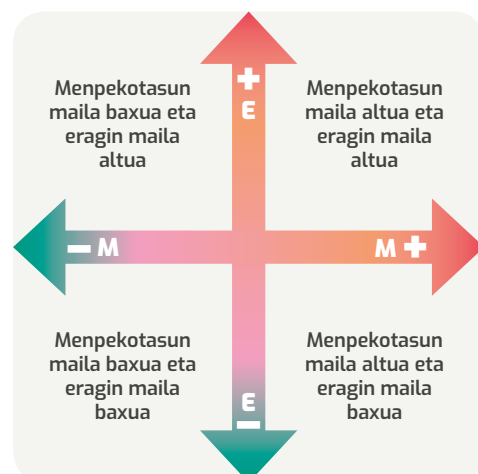
Interes-taldeen identifikazioa (mapeoa): erantzukizun linguistikoaren alorrean onuradun nagusiak izango diren taldeak eta bidelagun izan daitezkeen eragile eta pertsonak identifikatu.

Barne-onuradunak • Langileak • Sindikatuak • Zuzendaritza • ...	Kanpo-onuradunak • Bezeroak eta erabiltzaileak • Hornitzaileak eta banatzaileak • Komunitate lokala • Jendartea orokorrean • ...	Ohiko bidelagunak • Bezeroak eta erabiltzaileak • Hornitzaileak eta banatzaileak • Kolaboratzaileak • Bazkideak • ...	Bidelagun berriak • Komunikabideak • Euskalgintzako eragileak • Erakunde publikoak • Garapen-agentziak • Elkartek • ...
---	---	--	---

B)

Sailkapena: erantzukizun linguistikoaren alorreko interes-taldeen nahiak lehenetsi egin behar dira enpresak horiekiko duen mendekotasun-maila eta izan dezaketen eragin-mailaren arabera.

6. irudia: Interes-taldeekiko enpresaren mendekotasun-maila

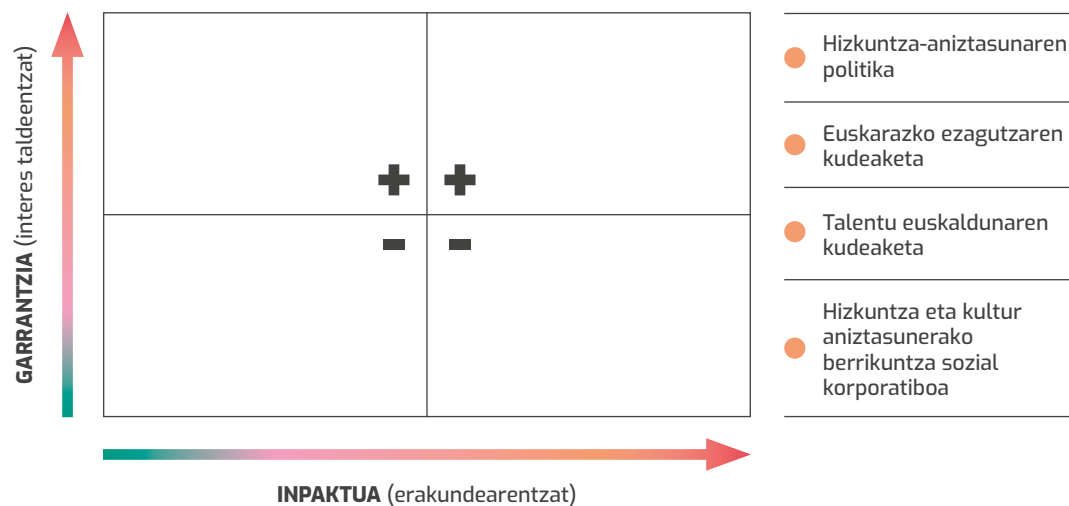


Metodoa /Tresna

EEL-REN MATERIALITATE-MATRIZEA

Erantzukizun linguistikorako gaiak eta ekimenak materialitate-matrizean kokatu behar dira interes-taldeentzat duten garrantzia eta erakundearentzat duten inpaktuaren arabera. Non kokatzen dira erantzukizun linguistikoaren alderdiak materialitate-matrizearen barruan? Zer garrantzi ematen diote interes-taldeen alor bakoitzari? Eta zer eragin edo inpaktu dute erakundearentzat? Horiek dira, hain zuzen ere, erantzun beharreko galderak.

7. irudia: EELren materialitate matrizea



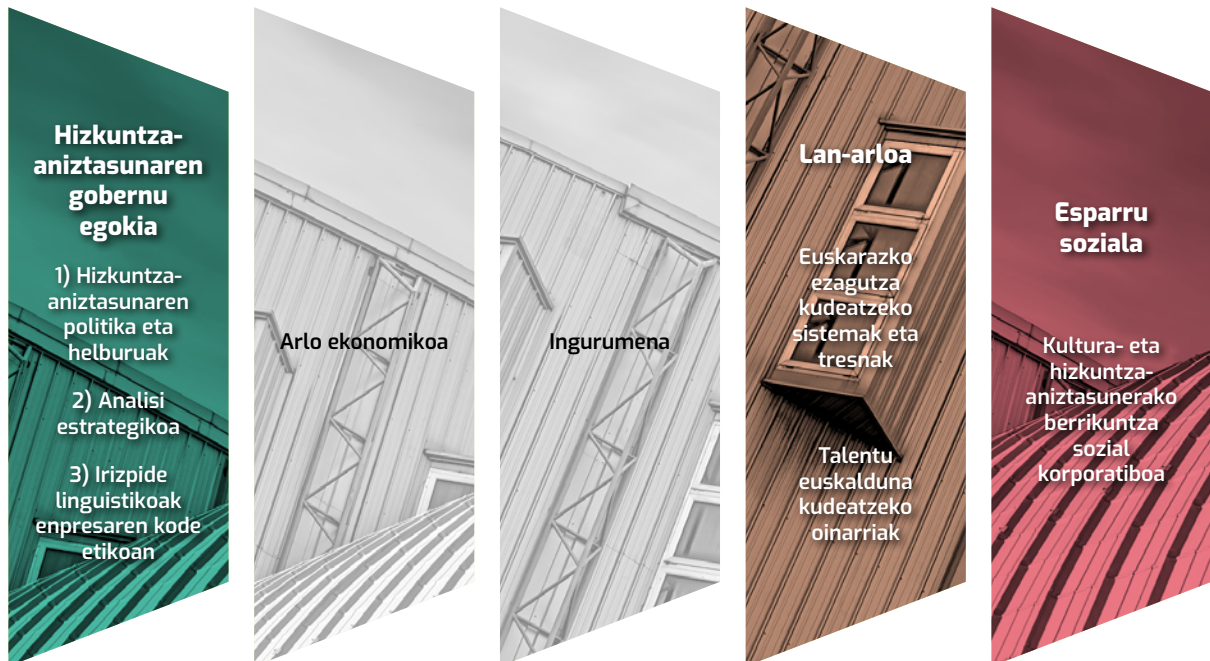
4. urratsa Ekintza-plana. Lan-ildoak

Deskribapena eta helburua

EELrako ekintza-planaren barruan, lau ardatz edo dimentsio lantzeko egitasmoa proposatzen da: 1) hizkuntza-aniztasunaren politika eta helburuak definitzea; 2) euskarazko ezagutza kudeatzeko sistemak eta tresnak garatzea; 3) talentu euskalduna kudeatzeko oinarriak lantzea; eta 4) kultura- eta hizkuntza-aniztasunerako berrikuntza sozial korporatiborako ekintzak gauzatzea.

EEL Eredua ekintza-planak aukera eskaintzen du Enpresen Gizarte Erantzukizunaren 5 bektoreetatik 3 garatu eta lantzeko eta horietan sakontzeko; horrela, EGEko ekintzak hizkuntza-aniztasunaren dimentsioarekin aberastu egingo dira eta erantzukizun linguistikoa sendotu egingo da.

8. irudia: EEL ekintzak enpresen erantzukizun sozialaren bost sektoreen barruan



1. Hizkuntza-aniztasunaren gobernu egokiaren sektorean EELrako ekintza: hizkuntza-aniztasunaren kudeaketa aurreratua zehaztea

1.1 Hizkuntza-aniztasunaren politika eta helburuak

Enpresaren bizitza, balio ekonomikoa zein soziala sortzeko gaitasunaren mende dago: alde batetik, bere jarduerak antolatu behar du produktuen ekoizpena edo zerbitzuen eskaintza merkatua ordaintzeko prest dagoena baino kostu txikiagoan egiteko; eta, bestetik, enpresaren jarduerak balorazio sozial positiboa jaso behar du, gizakion beharretara eta helburuetara bideratua dagoela erakutsi behar du.

Enpresetan helburu edo lehentasun askotarikoak identifikatzen dira eta beharrezkoa da horiek sailkatzea.

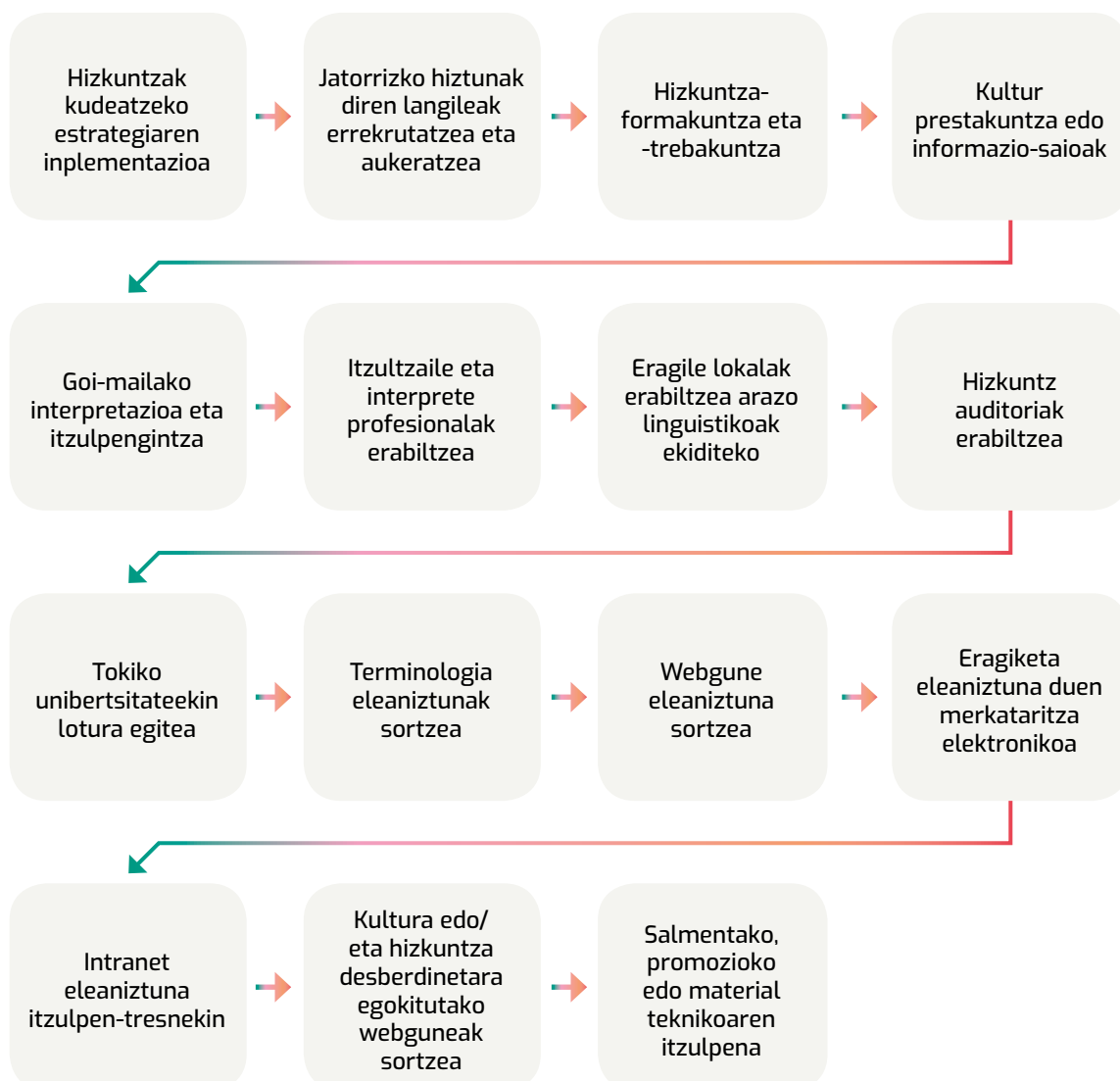
“Helburuek piramide bat osatzen dute, enpresaren gailurretik (helburu orokorrak) eragiketen guneraino (azpi-helburu espezifikoak) doana. Piramidearen erpinean erakundearen *asmoa eta xedea* dago (...). Hurrengo mailan, asmoa eta xedea betetzen laguntzen duten estrategia-multzoa definitzen da. *Helburu orokorrak* dira epe luzerakoak (...). Hirugarren mailan, helburu estrategikoak zehazten dira, *funtzio eremuka eta negozio-unitateka*. Azkenik, enpresaren parte den *subjektu bakoitzaren helburuak* erabaki behar dira,

norberaren helburu pertsonalak eta erakundeak ezarritakoak bateragarri izango diren eran" (Aguirre; Castillo eta Tous, 2004:91). Helburuek lotura eta koherentzia izan behar dute, elkarren artean lagungarriak eta enpresako kideek parteka ditzaten.

Gobernu egokiaren alorrean, erantzukizun linguistikorako praktika egoki bat da hizkuntza-aniztasunaren *funtzio-eremuko* helburuak zehaztea, betiere, enpresa bakoitzaren ezaugarriak kontuan hartuta eta zehaztutako estrategia eta helburu orokorrarekin lerrokatuta.

Hala ere, ezin da zehaztu enpresa guztientzat baliagarria izango den hizkuntza-aniztasunerako politika orokor bakarra, baina badira hartu beharreko zenbait kudeaketa-gai eta erabaki, betiere enpresaren jardura eta kulturari egokituak.

Hona hemen zehaztuta hizkuntza-aniztasunaren kudeaketa aurreraturako eta arrakastatsurako identifikatu diren giltzarriak (NPLD, 2015b: 12-20):



Azken batean, enpresaren hizkuntza-politikaren barruan, hizkuntzen erabileraren inguruko orientazioak (helburuak) eta jarraibideak (arauak) jasotzen dira. Horiek esplizituki adieraztea garrantzi handikoa da, horrela enpresa kontziente izango baita zer politika jarraitzen ari den momentu bakoitzean eta zer norabide hartu nahi duen (Lizarralde, 2009).

Hala ere, oso kontuan hartzekoa da enpresaren hizkuntza-politikak negozio-irizpide pragmatikoetan eta profesionaletan oinarritu behar direla. "Aukera bakoitzaren onurak eta arriskuak aztertu ostean, komeni da luzera begira lehiakor izatea bermatuko duen biderik zentzuzkoena hautatzea, hau da, negozio-helburuak errazago betetzen lagunduko duen bidea. Funtsezkoa da ondo ulertzea zer-nolako lotura dagoen hizkuntza-politikaren eta enpresaren helburuen artean. Bestela, langileek edo zuzendariek ez badiote zentzurik ikusten hizkuntza-politikari negozioaren jardueraren barruan, oso zaila izango da hizkuntza-politika hori praktikara eramatea. Agerikoak izan behar dute enpresaren helburuen eta hizkuntza-politikaren arteko loturak" (Aiesta, 2020: 34).

1.2

Hizkuntza-aniztasuna kudeatzeko analisi estrategikoa

Hizkuntza-aniztasuna egoki kudeatzeko politika zehatz bat finkatu behar da. Hizkuntza-aniztasunaren politikak lerrokatua egon behar du enpresaren estrategia orokorrarekin eta bateragarria izan behar du enpresaren beste ataletako politikekin, bereziki pertsonen kudeaketari eta politika komertzialari dagokienez.



Metodoa /Tresna

Enpresaren estrategia eta politika guztiak lerrokatzeko, analisi estrategiko orokorra egi-teaz gain, ezinbestekoa da alor guztiak berariaz analizatzea. Besteak beste, AMIA (Aukerak+Mehatxuak+Indarguneak+Ahuleziak) analisisa tresna egokia da, enpresaren kode etikoarekin, balioekin, ikuspegiarekin eta xedearekin koherentea izan dadin.

Hizkuntza-aniztasunaren analisi estrategikoa egiteko, komeni da galdera hauei erantzutea, barne- zein kanpo-ikuspegiak erabiliz:

	Indarguneak	Ahuleziak
Barne-analisisa	Zein dira enpresaren hizkuntza-gaitasunak?	Zer hobetu beharko nuke hizkuntzen kudeaketari dagokionez?
	Zer egiten dut enpresak gainerako lehiakideak baino hobeto hizkuntzen kudeaketan?	Zein atal edo gaitan topatzen ditugu hutsune nagusiak?
	Zein dira lehiakideekiko ditudan abantailak hizkuntza-gaitasunean eta erabileran?	Zer barne-faktorek baldintzatzen dute euskara eta beste hizkuntzen erabilera handiagoa?
	Nola ikusten naute bezeroek, hornitzaileek eta kontsumitzaileek hizkuntza-gaitasun eta -erabilerari dagokienez?	Non ikusten dituzte interes-talde eta lehiakideek gure ahulezia nabarmenenak?
	Zein ezaugarri bereizgarri eskaintzen dizkio euskarak enpresaren kulturari?	Zein dira enpresaren gaitasun finantzarioak?
	Aukerak	Mehatxuak
Kanpo-analisisa	Zer aniztasun kultural eta linguistiko dugu gure ingurunean? Lagungarria al da lantegian euskara eta beste hizkuntzak indartzeko?	Zein dira ingurunean aurki ditzakegun mugarik handienak euskara gehiago erabiltzeko?
	Zer aukera eskaintzen dituzte sektorean euskararen eta beste hizkuntzen erabilerak?	Zein dira lehiakideek hizkuntzen kudeaketari loturik lortu duten aitortza eta ospea?
	Zer ekintzaren bitartez gauzatu dezake enpresak eragin linguistiko positiboa?	Zein dira enpresaren barruan euskararen erabilera gutxitza eraman dezaketen kanpo-faktoreak?
	Inguruneak euskararen edota beste hizkuntzen erabilera handiagoa eskatzen al du?	
	Zein dira enpresak barnera ditzakeen hizkuntza-teknologiak alor honetan kudeaketa aurreratua egiteko?	

1.3 Irizpide linguistikoak kode etikoan

Enpresak bere jardueran aplikatuko dituen irizpide linguistikoen adierazpen esplizitua enpresako kode etikoan barneratu behar da, eta eskubide linguistikoekiko errespetua eta aniztasun kultural eta linguistikoaren aldeko konpromisoak finkatu behar ditu.

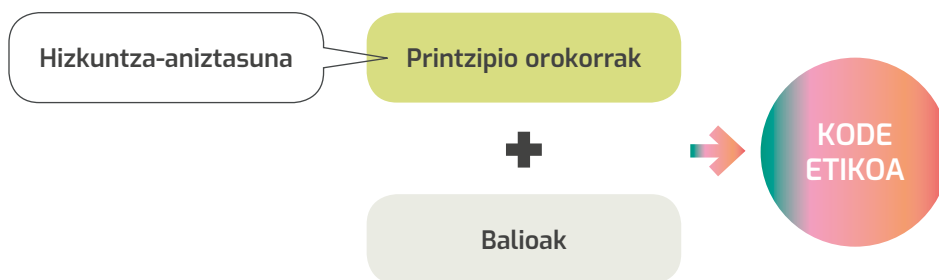


Metodoa /Tresna

Kode etikoaren helburu nagusiak honako hauek dira (Gizatea, 2009: 4): 1) enpresak dituen balio nagusiak laburbilduko ditu, eta arau etikoen multzo bat finkatuko du; arau horiek gida baten modukoak izango dira enpresarekin lotura duten aktore eta eragile guztien jarduerari eta harremanei begira; 2) argi zehaztuko du enpresaren jardueraren oinarrian dagoen estiloa, eta, hortaz, enpresari lotuta dauden bestelako eragileena ere bai; 3) ziurgabetasun etikoak daudenean, lagungarria izango da benetan garrantzitsuak diren aukerak zehazteko; 4) arau etikoak finkatuko ditu eta horietan oinarrituta erantzukizunak eskatu ahal izango zaizkie enpresako pertsonei eta organoei; 5) lagungarria izango da enpresaren helburua, balioak eta arau etikoak langile aukeratu berriei ezagutarazteko; 6) enpresaren kalitatea bultzatuko du eta zereginak egoki betetzeko motibazioak piztuko ditu; 7) funtsezko eragilea izango da enpresako partaide-zentzua errotzeko eta sustraitzeko.

Beraz, helburua da kultura- eta hizkuntza-aniztasunaren balioak gainerako balioekin eta printzipio orokorrekin lerrokatzea.

9. irudia: irizpide linguistikoak enpresaren kode etikoaren sisteman



2.

Lan-arloaren bektorean EELrako ekintza: euskararen ezagutza kudeatzeko prozesua garatzea

2.1

Euskararen ezagutza kudeatzeko sistema eta prozesua

EELrako ekintza-planaren bigarren ardatz nagusian helburua da aniztasun kultural eta linguistikoa kudeatzeko eta politika gauzatzeko eredu eta sistemak zehaztea. Horrela, azpiegitura tekniko eta teknologikoa sortu behar da enpresaren barruan euskaraz sortzen eta garatzen den ezagutzari ahalik eta etekin handiena ateratzeko. Ezagutza kudeatzeko tresnak erabiliz, enpresaren barruan euskaraz garatzen den ezagutza langile guztientzat eskuragarri eta erabilgarri jartzea nahi da, lan-esparru guztietan eta behar den momentuan eta lekuan erabiltzeko; horrela, euskaraz lan egiteko aukera efektiboa izango da.

Eredu honen bitartez, martxan jartzen dira prozesuak eta sistemak ekoizpen-harremanetarako beharrezkoa eta erabilgarria den euskarazko ezagutza gordetzeko, kontrolatzeko, zaintzeko eta partekatzeke, era horretan, enpresaren barruan modu partzial edo isolatuan egon daitekeen euskarazko ezagutza garatzeko eta hedatzeko. Euskarazko ezagutzaren erabilera efektiboa handituta, euskara oinarritzko lan-hizkuntza bilakatzeko baldintzak handitzen dira, eta enpresari emaitza positiboak eskaintzen zaizkio.

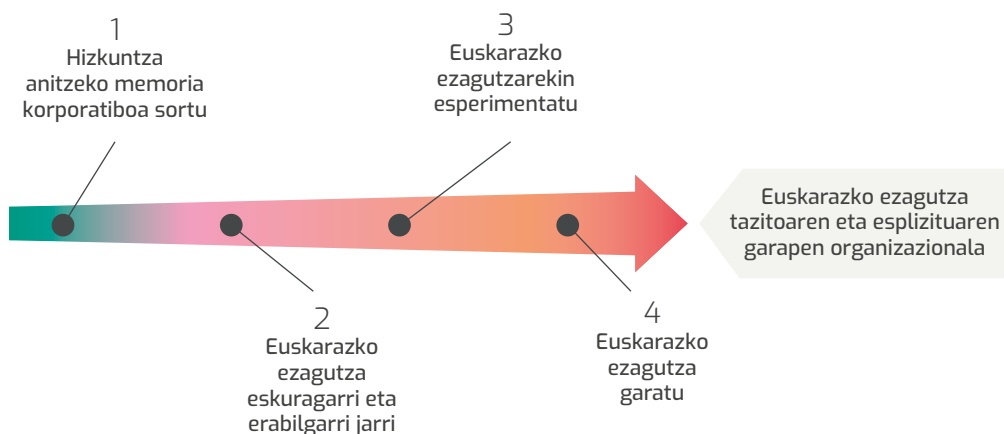
Ekimenak planifikatu eta antolatu behar dira euskarazko ezagutzari lotuak dauden aktiboak hobetu, biderkatu eta modu efektiboan erabiltzen direla ziurtatzeko. Honelakoak dira, besteak beste: dokumentu fisikoetan eta gordailu elektronikoetan barneratuta dagoen ezagutza (patenteak edo eskuliburuak, alde batetik, eta, bestetik, arauak, jarraibideak edo praktika egokiak, kasu), langileek garatzen duten ezagutza eta esperientzia (beren lana modurik egokienean nola egin behar den zehazten duena), lantaldeek metatzen duten ezagutza (arazo zehatzen aurrean nola erantzun behar den finkatzen duena) eta enpresaren produktu, prozesu eta harremanetan txertatuta dagoen ezagutza (King, 2009).

Euskarazko ezagutza kudeatzeko helburuak bete ahal izateko, enpresaren zuzendaritzaren ekimenez zenbait prozesu sozial jarri behar dira martxan. Horietatik, bereziki nabarmentzen dira komunitate-praktikak (interes berbera partekatzen duten talde autoantolatuak) eta aditu-sareak (esperientzia urriagoa duten pertsonak, esperientzia-maila altuagoa dutenekin harremanetan jarri ahal izateko sareak). Prozesu sozial horiek beharrezkoak dira ezagutza-taldeetara zabaltzeko eta bere emankortasuna biderkatzeko. Hortaz, ezagutza kudeatzeko prozesuak nagusiki norbanakoen, lantaldeen eta sareen funtzionamendua antolatzen daude bideratuta, eta ez bakarrik azpiegitura teknologiko berri bat eraikitzen (King, 2009). Hala ere, gaur egun gero eta gehiago dira euskarazko ezagutza kudeatzeko lagungarriak eta erabilgarriak izan daitezkeen informaziorako eta komunikaziorako aplikazioak eta teknologiak.



Prozesua

Ezagutza kudeatzeko planteatzen diren prozesuak oinarri modura hartuta, EEL Ereduen bitartez lortu nahi da enpresek euskarazko ezagutzaren erabilera efektiborako oinarritzko ziklo bat abian jartzea. Hori dela-eta, proposatzen da enpresaren barruan euskarazko ezagutza sortzeko, erabilgarri jartzeko, esperimendatzeko eta garatzeko ekintza batzuk lantzea. Ekimen edo pauso horien helburu orokorra hau da: enpresaren barruan euskarazko ezagutza tazitua eta esplizitua haztea, euskara bera lan-hizkuntza modura gehiago erabiltzeko. Izan ere, Nonaka eta Takeuchi-ren (1999) ekarpenetan oinarrituta, kontuan hartu behar da honako hau: “ezagutzaren sorkuntzaren ardatz nagusia norbanakoaren eta taldearen arteko elkarrekintza gauzatutako ezagutza tazituen eta esplizituen hartu-emana da”. Hortaz, “Ezagutza tazitutik esplizitura eta esplizitutik tazitura bihurtzeko dinamika horrek norbanakotik erakundera eta alderantziz doan ezagutzaren sorkuntza espiral bat sorrarazten du” (Marko, 2011: 269), baita euskarazko ezagutzaren kasuan ere.

10. irudia: Euskararen ezagutza kudeatzeko prozesua**1. Hizkuntza-aniztuneko memoria korporatiboa sortu**

→ Gordailu digitalak eta fisikoak, direktorioak eta datu-basea garatu hizkuntza aniztuneko dokumentazioa eta informazioa modu antolatuan biltegitratzeko.

2. Euskarazko ezagutza erabilgarri jarri eta partekatu

→ Barne- zein kanpo-komunikazio harremanetarako bitarteko teknologikoak euskaraz erabili ahal izateko aukerak ireki: intraneta, sare sozial korporatiboak, groupware-ak eta itzulpen automatikorako sistemak, besteak beste.

3. Euskarazko ezagutzarekin esperimentatu

→ Enpresan euskararen erabilera sendotzeko metodologiak eta ekimenak sustatu: ariguneak sortu, Eusle metodologia barneratu, hizkuntza-anitzeko lantaldeak kudeatzeko teknikak aplikatu, besteak beste.

4. Euskarazko ezagutza garatu

→ Euskararen eta gainerako hizkuntzetan formakuntza.
→ Aniztasunaren kudeaketan formakuntza.

2.2**Talentu euskalduna kudeatzeko prozesua**

Enpresaren euskarazko ikasketa organizazionala posible egiteko prozesuak eta sistemak diseinatu behar dira, baina horrekin batera EEL Ereduaren bitartez pausoak eman behar dira euskarazko ezagutza erabili eta garatuko duten pertsonen kudeaketan. Horri da-

gokionez, azken urteetan talentua kudeatzeko landu diren irizpideak baliatuta, argudia daiteke Euskal Herriko enpresek talentu euskaldunaren aukerak, baldintzak eta testuiguruak sakon lantzea eta bideratzea linguistikoki erantzule jokatzeko modu eraginkorra dela. Izan ere, beren ikasketa-ibilbidea euskaraz egin duten profesionalek beren lan-ibilbidea euskaraz jarraitzeko aukerak eta bideak irekitzearekin batera emango da lan-munduen euskalduntzea.

Norabide horretan, talentuaren kudeaketaren bitartez, aukerak irekitzen dira eremu sozioekonomikoan txertatuta dauden desberdintasun sozial eta diskriminazio-egoerak ekiditeko, zenbait kontzeptu eta ikuspegirekin batera, besteak beste, aniztasunaren kudeaketa, erakunde-kulturaren eraldaketa eta erakunde-mailako justizia (Alamri, et al. 2019).



Prozesua

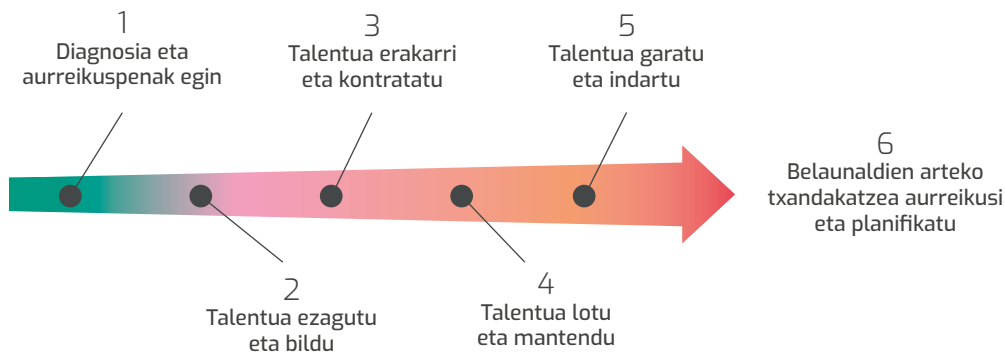
Erronkei aurre egiteko estrategia modura, enpresak ahaleginak bideratzen ari dira gaur egungo zein etorkizuneko talentua garatzeko. Talentua definitzeko orduan, maila altuko gaitasun profesionalekin batera, hainbat gaitasun sozial biltzen dituen profesional bat irudikatu ohi da, batez ere, motibazioarekin eta jarrera aktiboarekin lotuak, eta atzerriko hizkuntza bat gutxienez menderatzen duena. Gutxiago erreparatzen zaio, aldiz, beste alderdi bati: talentuaren artean asko direla euskara-maila altua izanik euskara teknikoa menderatzen dutenak, formakuntzaren atal garrantzitsu zenbait euskaraz jaso dituztelako.

EEL Ereduen bitartez, lortu nahi da enpresek gaur egungo eta, batez ere, etorkizuneko euskal talentuaren aldeko politika eta praktikak martxan jartzea. Etorkizunean, euskal enpresetan barneratuta egongo den talentuak aukerak izango ditu bere gaitasun profesional zein sozialak biderkatzeko, bere ibilbide profesionalean euskaraz jarduteko; horrez gain, euskara lan-munduan normalizatzeko egin dezakeen ekarpena biderkatuko du. Beraz, gaur egun, euskarazko gaitasunak barne biltzen dituen talentuaren definizioa behar dugu herri eta ekonomia modura, erakunde eta enpresetan barneratuta garatu dituzten gaitasun eta trebeziak erabat aplikatu dituzten, baita euskararen ezagutzari eta erabilerari dagozkienak ere.

Edozein kasutan, hizkuntza-aniztasunaren ikuspegitik, talentu euskalduna kudeatzeko prozesua 6 ardatz nagusitan banatuta aurkezten da EEL Ereduen barruan, gaur egun talentua kudeatzeko prozesuan ohikoak diren pausoak erreferente modura erabiliz (Alonso eta García Muina, 2014): 1) Diagnosia eta aurreikuspenak, 2) Talentua ezagutu eta bilatu, 3) Talentua erakarri eta errekonstruatu, 4) Talentua lotu eta mantendu, 5) Talentua garatu eta indartu eta 6) Belaunaldien arteko txandakatzea antolatu.

Pauso horiek barne biltzen dituzte giza baliabideen kudeaketa aurreratuaren printzipioak eta ikuspegiak. Printzipio nagusi horiek pertsonen asebetetzea eta garapena dira, bide horretatik aktibatzen baitira langileen motibazioa, konpromisoa eta sormena.

11. irudia: Talentu euskalduna kudeatzeko prozesua



1. Diagnostika eta aurreikuspenak egin

- Gaur egungo eta etorkizuneko profil profesionalak aztertu eta hausnartu.
- Erakundeek talentuaren kudeaketan aukeran daukan formakuntzaz baliatu (Spri, EUSKALIT, merkataritza-ganberak, besteak beste).

2. Talentua ezagutu eta bildu

- Erakunde publiko zein eragile sozialek abian jarri dituzten ekimen eta programak ezagutu eta haietan partaidetza izan (Gipuzkoa Talent, Bizkaia Talent, Donostiako Sustapena, besteak beste).
- Ingurune formakuntza-erakundeekin harremanetan jarri, elkarlana sustatu eta ekimenak partekatu (ikastetxeak, unibertsitateak, lanbide-heziketako zentroak, besteak beste).

3. Talentua erakarri eta kontratatu

- Kontratazio-deialdietarako profilak zehaztu gaur egungo eta etorkizuneko beharrezanetan oinarrituta, baita hizkuntza-gaitasunei dagokionez ere.
- Ikastetxeekin elkarlanean, formakuntza duala antolatu, praktikak edo formakuntza-beken bitartez dauden kontratazio-bideak arakatu, euskarazko ikasketak egin dituzten ikasleengana gerturatzeko.

4. Talentua lotu eta mantendu

- Talentu berriari harrera eta segimendua egiteko estrategia landu, harrera-plan batean tutoretza, formakuntza- eta laguntza-baliabideak barneratuz.
- Ibilbide-planak eta -norabideak aurreikusi eta zehaztu, euskarazko gaitasunak dituzten talentuen eskutik espero dena zehazte aldera.
- Lanaren kalitatea eta aberasgarritasuna bideratu, talentuaren asebetetzeari segimendua eginez eta euskaraz lan egiteko aukerak bideratzen ari ote diren aztertuz.

5.

Talentua garatu eta indartu

- Erakunde edo enpresaren barruan dugun talentuaren formakuntza-beharrak identifikatu, baita beharri-zan linguistikoei dagozkienak ere.
- Formakuntza- eta ahalduentze-programak diseinatu eta eskaini, etengabeko hobekuntza lanerako gaitasunetan zein langileen arteko komunikazio-modu eta -bideetan bideratze aldera.

6.

Belaunaldien arteko txandakatzea aurreikusi eta planifikatu

1)

Talentu berriaren erreserba eraikitzen joan

- Langileek behar(ko) dituzten gaitasunak eta trebeziak identifikatu eta aurreikusi.
- Txandakatzea **kanpoko hautagaien** bitartez egin behar bada:
 - Talentuen bankua eraikitzen joan (CV interesgarriak gorde, ikastetxeekin eta unibertsitateekin harremanetan jarri, profil interesgarria duten langileak identifikatu eta erregistratu, besteak beste).
 - Kanpoko hautagai potentzial horien profil linguistikoa ezagutu.
- Txandakatzea **barneko hautagaien** bitartez egingo bada:
 - Barne-hautagaiak identifikatu eta horien prestasun-maila ezagutu.
 - Hautagaiak ebaluatu, lanpostu berriari aurre egiteko dituzten gaitasunak ezagutze aldera.

2)

Txandakatze-unean ezagutzaren transmisioa bideratu eta gauzatu

- Ahal den neurrian, **bat-bateko txandakatzeak ekidin** iraganeko langileek metatutako ezagutza gal ez dadin.
- Belaunaldi berria **prestatu**; alde batetik, legatua berma dadin; eta, bestetik, aldaketa eta berrikuntzak posible egin daitezzen.
 - Mentore-programak diseinatu iraganeko langileen ezagutzaren transmisioa posible egin ahal izateko, ezagutza esplizitua zein tazittoa belaunaldi berrietara irits dadin.
 - Belaunaldi berriaren prestakuntza planifikatu, ikasketarako eginbeharrak ezarri eta gertuko lantaldearen jarduerak eta egin-kizunak ezagutarazi.
 - Belaunaldi berriari funtzio eta helburu zehatzak ipini euskalduntzeari dagokionez, bere ingurunean ahal bezain beste eragin dezan.
 - Erakundea uzten duten langileei **aitortza egin**, ahaleginak baloratuz eta eskertza adieraziz.

3.

Esparru sozialaren bektorean EELrako ekintza: kultura- eta hizkuntza-aniztasunerako berrikuntza sozial korporatiboa

EEL Eredua defendatzen du enpresek ekarpen bereziki garrantzitsuak egin ditzaketela eta egiten ari direla garapen iraunkorraren alorrean eta gizartearen erronken aurrean (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2016). Gero eta enpresa gehiagoren ardura bilakatu da Garapen Iraunkorreko Helburuetara (GIH) egin dezaketen ekarpena aztertu, gauzatu eta ebaluatzea.

Gauzak horrela, enpresek ekarpen esanguratsuak egin ditzakete UPV/EHUko Munduko Hizkuntza Ondarearen UNESCO Katedrak proposatutako 18. GIHaren alorrean ere berrikuntza sozial korporatiboa eta erantzukizun linguistikoa uztartuz.

Hau da, planteatzen da enpresaren estrategia, politika eta prozesuetan balio linguistikoak txertatzearekin batera, kultura- eta hizkuntza-aniztasuna babestera bideratutako ekimen kolektibo eta kolaboratiboetan partaidetza aktiboa izatea, berrikuntza sozial korporatiboan aurrerapausoak eman ahal izateko, jomuga modura negozio-ereduak berak kultura- eta hizkuntza-aniztasuna sendotzea eta indartzea izanik.



Hizkuntza eta kultura guztien aintzatespena bermatu pertsonen eta gizartearen garapenerako

3.1

Berrikuntza sozialerako ekintzen definizioa eta prozesua

Erantzukizun linguistikoaren alorrean, enpresaren barne-ikuspegia batetik, orain arte deskribatu diren ekimenez gain, berrikuntza sozial korporatiboaren ikuspegitik eta ereduetatik enpresek ekarpen esanguratsuak egin ditzakete kultura- eta hizkuntza-aniztasuna babesteko beren inguruneke erakunde zibil, publiko eta pribatuekin lankidetzan, proiektu kolaboratiboak eta partekatutako garatuz.



Prozesua

Nolako ekarpenak egin ditzakete enpresek hizkuntza- eta kultura-aniztasuna babesteko?

Enpresaren barruan egin daitezkeen ekintzak

- Enpresako atal eta sail desberdinetan ariguneak sortu eta mantendu.
- Enpresaren barruan praktika-komunitateak osatu komunikazio informalean euskararen erabilera indartzeko.
- Euskararekin zuzenean erlazionaturiko erakunde-kultura landu, diskurtso berrien bitartez ohiturazko praktikak eta sinismen orokortuak eraldatzera bideratua.



Inguruneke eragileekin kolaboratuz egin daitezkeen ekintzak

- Unibertsitate edo/ eta lanbide-heziketako ikastetxeekin ekitaldiak eta mintegiak antolatu euskarazko lan-eremuen berezitasunen eta ezaugarrien inguruan.
- Erakunde publikoek enpresetan euskararen presentzia eta erabilera indartzeko asmoz bultzatzen dituzten programetan eta proiektuetan parte hartu.
- Inguruneke elkarte edo talde kulturalak babestu eta ahal denean finantzatu.
- Euskaigintzak antolatutako ekitaldi, ekimen edo jardueretan (Korrika, Euskaraldia...) modu aktiboan parte hartu.

5. urratsa

Segimendua eta kontrola

Deskribapena eta helburua

Ekintza-planean ezarritako helburuen segimendua egiteko eta kontrolatzeko moduak ezarri behar dira, EEL Ereduari kudeaketa sakon ebaluatzen. Ebaluazioak izaera bi-koitza hartzen du: alde batetik, ekintza-lanean zehaztu diren hobekuntzarako jarduerak berariaz ebaluatzen dira, ekintza bakoitzari ezarritako adierazleak neurtuta; bestetik, EEL Eredua barneratzeak eskaini dituen onurak aztertzen dira, beste arloetako emaitzekin eta balorazioekin harremanetan jarrita. Azken finean, ebaluazioa bera ezinbesteko pausoa da etengabeko ikaskuntzarako eta hobekuntzarako.



Metodoa /Tresna

EELren adierazle-sistema

Enpresak Erantzukizun Linguistikoaren alorrean egindako ekintzen datuak biltzeko tresna da, ezarritako helburuen betetze-maila neurtu eta baloratu ahal izateko.

EEL Ereduari atalei segimendua egiteko adierazle guztiek bere osotasunean sistema bat osatzen dute, eredu honen barruan emandako aurrerapausoak agerikoak izan daitezkeen (Ikus 2. eranskina).

Adierazle horietan lortutako emaitzak urteko txostenean edo iraunkortasun-memorian barneratu behar dira, interes-talde guztiek emaitza horiek ezagutu eta azter ditzaten.

Modu honetan, GRI (Global Reporting Initiative) estandar eta adierazleen osagarritasuna lortzen da eta iraunkortasun memoria dimentsio linguistikoaren barneratzea lortzen da.

6. urratsa

Komunikazioa, itzulketa eta berikuspena

Deskribapena eta helburua

Erantzukizun sozial eta linguistikoaren filosofiaren barruan, komunikazioaren eta dibulgazioaren pausoek ezinbesteko funtzioa betetzen dute. Enpresaren eraginari dagokionez, garrantzitsua da jakitea zer mezuz helarazten dituen, eta, aldi berean, zer bitarteko eta kanal erabiltzen dituen, baita zer maiztasunekin ere. Izan ere, interes-taldeekin ha-

rreman sendoak izanez gero, haien babesa jasoz eta balio partekatua sortuz egiten baita enpresa erantzulea (Innobasque, 2013).

6.1

EELren kudeaketaren emaitza iraunkortasun-memorian edo urteroko txostenean



Metodoa /Tresna

Iraunkortasun-memoria edo erantzukizun sozialaren memoria dokumentu publikoa da, hain zuzen, garapen iraunkorraren alorrean egindako ekintzak jasotzen dituen. Memoria hori emaitzen berri emateko da, enpresak azken urtean arlo ekonomikoan, sozialean eta ingurumenekoan egindakoaren berri emateko. Memoria horrek enpresaren jardueraren irudi orekatua eta arrazoizkoa eskaini behar du, eta ekarpen positiboak zein negatiboak barneratu behar ditu (Innobasque, 2011: 31).

Enpresaren balantze soziala egiteko orduan (izan iraunkortasun-memoriaren barruan edo bestelako ereduren bat izan dezakeen urteroko txostenetan) erantzukizun linguistikoa- ren alorra barneratu egingo da. Memoria edo txostenean jaso beharko lirateke adierazle desberdinen eboluzioa, interes-taldeekin izandako hartu-emanak eta enpresak erantzukizun linguistikoa- ren esparruan egindako ekintzen eragin positibo zein negatiboak.

6.2

Entzute aktiboa

Komunikazio-kanalak irekitzea oinarritzko pausoa da interes-taldeekin informazioa trukatzeko, baina harago joan nahi da entzute aktiboaren bitartez, gardentasunean eta elkarrenganako konfiantzazko harremanak sortze aldera, bi noranzkoko elkarriketa etengabea eta emankorra izan dadin.



Metodoa /Tresna

Informazioa jasotzeko teknika kuantitatiboak	Informazioa jasotzeko teknika kualitatiboak	Markaren Interneteko irudiaren segimendua
Asebetetze- eta ospe-inkestak	Sakoneko elkarriketak	Interneteko aipamenak
Barneko zein kanpoko interes-taldeetan	Eztabaida-taldeak	Markaren inguruko iritziak
	Bezero, inbertsore, erakunde publiko, komunitateko ordezkariekin	Markarekin lotzen diren balioak eta ikusmoldeak

6.3

EEL Eredua nortasun korporatiboaren barruan



Prozesua

Enpresaren irudi eta nortasun korporatiboa barneko zein kanpoko pertsonen eta taldeen artean partekatzen den irudikapen mentala da, komunikazio-ekintzen eta horien inguruko pertzepzio sozialen emaitza, alegia. Nortasun korporatiboa hiru dimentsioren arabera eraikitzen da: 1) enpresaren berariazko izaera edo pertsonalitatea; 2) enpresaren ikus-entzunezko identitatea eta komunikazioa; 3) audientziaren pertzepzioa, irudikapena eta interpretazioa.

Hiru dimentsio horien arteko harremanak etengabeak dira enpresaren inguruko irudikapenak sortzeko eta eraldatzeko orduan. Beraz, nortasun korporatiboa kudeatze aldera, arlo desberdin horietara bideratutako ekimen koherenteak planteatu behar dira komunikazio-plan oso baten barruan.

Hizkuntzaren aldetik erantzulea izango den nortasun korporatiboa eraikitze aldera, enpresaren nortasuna zehazten duten faktoreak aztertu behar dira, eta, aldi berean, komunikazio-plan baten bitartez, aipatutako hiru dimentsioetan euskarazko edo/eta euskarenen inguruko zeinu, kode eta mezuak barneratu behar dira.



OHARRAK

- ¹ "Digámoslo claramente: al contrario de quienes consideran la diversidad lingüística un obstáculo para el desarrollo, o consideran la preservación de dicha diversidad y sus consiguientes políticas lingüísticas un lujo que solo se pueden permitir las sociedades desarrolladas, y estas especialmente en momentos de bonanza económica, nosotros afirmamos la estrecha vinculación y relación de indivisibilidad que existe entre el desarrollo humano sostenible y la preservación de la diversidad lingüística en las sociedades plurilingües, que son la mayoría en el mundo (Baztarrika, 2019: 242). "El modelo vasco de revitalización lingüística, a la vista de sus características y de los resultados obtenidos en las tres décadas aquí referidas, encaja plenamente en un modelo de desarrollo humano sostenible, siendo en el caso de Euskadi un elemento inherente a dicho desarrollo. Ahora, el reto del euskera es precisamente hacer que sea sostenible el avance sostenido de estas tres décadas, entre otras cosas porque, parafraseando la definición clásica de desarrollo sostenible, es obligación de las generaciones actuales transmitir a las generaciones futuras en condiciones más saludables y duraderas el legado lingüístico recibido" (Baztarrika, 2019: 261).
- ² "Herrialde guztiek antzeko egoerei egiten diegu aurre, baina, modu desberdinean erantzuten diegu. Gauza berak ikusten ditugu, baina ez ditugu berdin interpretatzen. Arrazoi honengatik, beren berrikuntza-ekosistema edota espezializazio adimendunaren estrategia euren kultura faktorea, euren elementu bereizlea eta balio erantsia, gehitu gabe eraikitzen dutenak ez dira gai ezagutza tekniko guztien eskura dagoen munduan lehiatzeko. Hori dela eta, bakarrak bihurtzen gaituen hori gehitzetik, eta ez askok komunean dutena errepikatuzetik, etorriko dira sormena eta diferentzia; hau da, zerbait berezkoa eta desberdina munduari ematezik" (Espiau eta Bengoetxea, 2019).
- ³ "A EMUN creiem que perquè el basc pugui ser la llengua de la feina és imprescindible seguir una política que tingui en compte una realitat lingüística de l'empresa tan completa com sigui possible; una política que tingui en compte totes les llengües que interactuen a l'empresa i en la qual es defineixi de manera explícita el lloc que ha d'ocupar cada una" (Lizarralde, 2009: 56).
- ⁴ Iñaki Herasek (2003) adierazi bezala "Oraingo ekoizpen sistemek *kapital fisiko* gutxiago behar omen dute eta *giza teknologia* gehiago; alegia, ezagutza eta *giza kapital* gehiago behar dira, kualifikazioa garaiagokoak gainera (*ezagutzaren gizartea* esan izan diote horri). Hortaz, aldaketa garrantzitsuak sortu omen dira ohiko balio katean."
- ⁵ Iñaki Markoren (2011: 171) ikuspegitik "gure gizartean, eta organizazioen esparruari gagozkiolarik, bada egun errealitate espezifiko bat azken hamarkadetan izandako eboluzioa zedarritu dutena. Batetik, euskararen normalizazioak esparru berriak esku-ratzearen ondorioz, gero eta gehiago dira erakundeetan aplikatzen ari diren hizkuntza-normalizaziorako interbentzioak. Bestetik, enpresari buruzko eta enpresa eta gizartearen arteko harremanei buruzko kontzepzioaren arloan izan den bilakaeraren ondorioz, organizazioak gestionatzeko paradigma eta erantzukizun berriak planteatzen dira. Bi linea horiek konbergenteak dira gurea bezalako errealitate sozialetan. Normalizazio prozesuan diren berezko hizkuntzak dituzten herri eta komunitateetan, organizazio maila kudeaketa sistemek hizkuntzaren aspektu hori bereganatu beharra daukate erakundearen berezko erantzukizunaren balio gisa".
- ⁶ Kontuan hartu beharrekoak dira zalantzarik gabe, enpresetan hizkuntza erabileraren normalizazioan eragiten duten faktore desberdinak, haien presentzia eta eragina berriazkoa baita erakunde bakoitzean. Bi faktore multzo nagusi desberdinu daitezke, "Giroa" eta "Gaitasuna". Lehen multzoan barneratzen dira "lidergoa", "balioak/kultura", "balio erantsiaren edo onuren pertzepzioa" eta "errekonozimenduak" aldagaiak eta bigarren multzoaren baitan kokatzen dira "komunikazioa", "kideen aldaketarekiko konpromisoa", "jarrerak" eta "erakundearen konpromisoa edo bultzada" (Marko, 2008: 26).

Bibliografia

- Aguirre, A.A.; Castillo, A.M.; Tous, D. (2004): *Erakundeen administrazioa: Oinarriak eta aplikazioak*. Leioa. Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.
- Aiesta, K. (2020): "Hizkuntza aniztasuna kudeatzen: Enpresen estrategiak Europan lehiatzeko". Topaberri, 67 zbk. 28-39. https://topagunea.eus/wp-content/uploads/2018/12/TopaBerri67_orrika.pdf
- Alamri, M.; Stone, M.; Aravopoulou, E.; Weinzierl, L.; Calvini, G.; Maheswaran, L. (2019): "Avoiding Hidden Inequalities in Challenging Times: Can Talent Management Help?", *Inequality and Organizational Practice*. S. Nachmias, V Caven (ed.), 161-188. Cham: Palgrave Macmillan.
- Alonso, A.; García-Muina, F. E. (2014): "La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave", *Intangible Capital*, 10(5): 1003-1025.
- Avelino, F.; J. Wittmayer, J. (2018). "Transformative social innovation and its multi-actor nature" *Atlas of Social Innovation: New Practices for a Better Future*. J. Howaldt, C. Kaletka, A. Schröder eta M. Zirngiebl (ed.), 46-49 orri. Dortmund: Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. <https://www.socialinnovationatlas.net/articles/>
- Barrio, E. (2019): *Responsabilidad social corporativa: De la noción a la gestión*. Barcelona: Editorial UOC.
- Baztarrika, P. (2019): "El modelo vasco de revitalización lingüística y desarrollo sostenible", I. Idiazabal eta M. Pérez-Cauzel (ed.): *Linguistic Diversity, Minority Languages and Sustainable Development*, Leioa: Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea Argitalpen Zerbitzua, 238-262 orr. <https://addi.ehu.es/handle/10810/34728>
- Calzada, I. (2008). "Eraldaketa kudeaketa organizazioetan eta hizkuntza eraldaketa. Irakurketa soziologia eta managementetik", I. Marko eta O. Lujanbio (ed.): *eralan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia: Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra, 159-201. <http://www.soziolinguistika.eus/files/ERALAN%20argitalpena080611.pdf>
- Canyelles, J.M. (2010). *Empresa i llengua: Un enfocament de responsabilitat social empresarial per a aportar valor a tots el grups d'interès*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Treball. https://newsletter.collaboratio.net/mm/File/ca/Empresa_i_llengua.pdf
- Canyelles, J.M. (2011): "Managing Linguistic Diversity within a Corporate Social Responsibility Approach", 4th EUNoM Symposium "Multilingualism in the Knowledge Economy: Labour Market Revisited, and Corporate Social Responsibility". Belfast, Northern Ireland, 14-15 November 2011. http://in3.uoc.edu/opencms_in3/export/sites/in3/webs/projectes/EUNOM/_resources/documents/10_CANYELLES_EN.pdf

- Cluster Conocimiento–Ezagutzaren Klusterra (2005): *Euskara enpresaren kudeaketan: Gakoak eta esperientziak*. Zamudio: Cluster Conocimiento–Ezagutzaren Klusterra. <http://www.ehu.es/iazkue/webdoc/Kudeaketa%20.pdf>
- Eizagirre, A.; Udaondo, A. (2020): *Eraldaketa globalari neurria hartzen: Euskal gizartea aro ekonomiko berrian*. Arrasate Mondragon: Mondragon Unibertsitatea. <http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/1630>
- Erize, X. (2012): "Hizkuntza ekologiatik iraunkortasunera: Indarguneak, ahulguneak eta proposamenak". Bat: Soziolinguistika Aldizkaria, 81: 67-86. <https://soziolinguistika.eus/files/Xabier%20Erize%20BAT%2081.pdf>
- Erize, X. (2013): "Management-eko kontzeptuak eta hizkuntza-plangintza", *Euskera*, 58: 89-146. <https://www.euskaltzaindia.eus/dok/euskera/77859.pdf>
- Espiau, G.; Bengoetxea, I. (2019): "Euskararen balioak", Bat: *Soziolinguistika Aldizkaria*, 112: 109-120. http://www.soziolinguistika.eus/files/07_gorka_espiau_et_al_112.pdf
- Europako Batzordea (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas –COM(2001) 366 final–*. Brusela: Europako Batzordea. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Europako Batzordea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas –COM(2011) 681 final–*. Brusela: Europako Batzordea: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:es:PDF>
- Eusko Jaurlaritza (2015). *Euskararen balio eta eragin ekonomikoa*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia https://www.euskara.euskadi.eus/contenidos/noticia/euskara_pib_4_2/es_def/adjuntos/Euskararen_%20eragin_ekonomikoa_Txostena_20151026.pdf
- Eusko Jaurlaritza – Kultura eta Hizkuntza Politika Saila (2021): *Eragin linguistikoaren ebaluazioa: Jarraibideak*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/eragin_linguistikoaren_ebaluaz/eu_def/adjuntos/Jarraibideak.pdf
- Galarraga, A. (2014): "La intersección entre lengua, cultura e industria: Las industrias de la lengua en el País Vasco". A. Estankona; A. Lauzirika; N. Rodríguez (ed.): *Áreas emergentes e innovación en el sector cultural y creativo vasco*. Leioa: Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea Argitalpen Zerbitzua, 105-135 orr. https://www.academia.edu/8806819/La_intersecci%C3%B3n_entre_lengua_cultura_e_industria_las_industrias_de_la_lengua_en_el_Pa%C3%ADs_Vasco
- Gizatea (2009): *Gizateako gizarteratzeko eta laneratzeko enpresa eta bazkideendako orientabide etikoak eta praktikoa biltzen dituen gida*. Bilbo: Gizarteratzeko eta Laneratzeko Euskadiko Enpresen Elkarte. https://www.gizatea.net/uploads/migration_files/gizatea/orientabideak_enpresak_gizatea.pdf
- Godino, A.; Martín, A.; Molina, O. (2018): "La gestión de la diversidad lingüística en la empresa: Un análisis comparativo de estudios de caso en Barcelona", *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 5: 27-41. <https://revistes.uab.cat/anuarioiet/article/view/v5-godino-martin-molina>

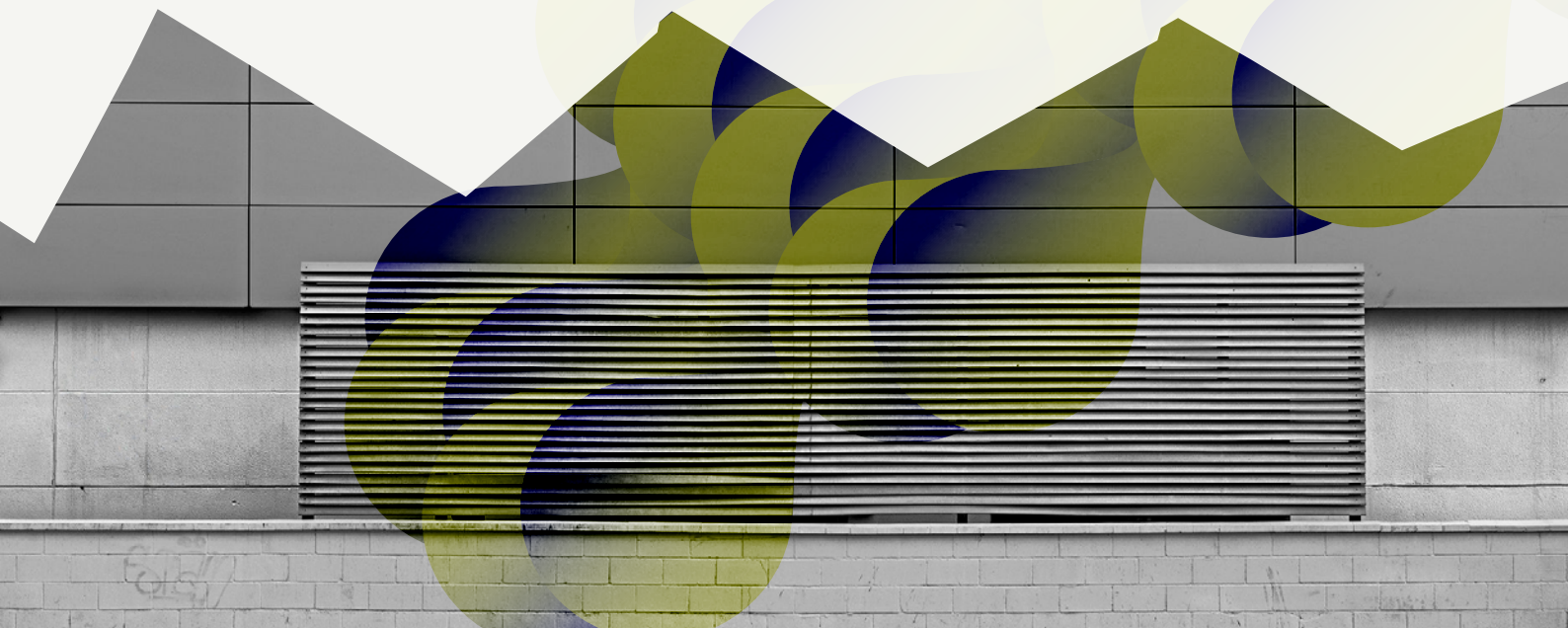
- González, M.; Guenaga, G. (2008): "Lidergoa, aktibo ukiezinak eta ezagutzaren kudeaketa antolakuntzetan". *Uztaro*, 66: 21-40. <https://www.uztaro.eus/artikulu/67/lidergoa-aktibo-ukiezinak-eta-ezagutzaren-kudeaketa-antolakuntzetan/972>
- Gorostiza, M. (2009): "Buruntzaldeko enpresak eta euskararen erabileraren balio erantsia". *Bat: Soziolinguistika Aldizkaria*, 73: 75-83. <http://www.soziolinguistika.eus/files/Marifer%20Gorostiza.pdf>
- Heras, I. (2003): *Txanponaren bi aldeak: Ekonomiaren mito eta elezaharrak*. Irun: Alberdania.
- Hermosilla, D.; Arrospeide, J. J.; Azurmendi, M. J. (2010): "Hizkuntza kudeaketa enpresetan globalizazio aroan: Lau enpresetan dinamikak, ikuspegiak eta posizio berriak". *Bat: Soziolinguistika Aldizkaria*, 75: 165-182. <https://soziolinguistika.eus/files/GUREAN%20%20Hizkuntza%20-kudeaketa%20enpresetan%20globalizazioaren%20aroan...%20Daniel%20Hermosilla%20et%20al..pdf>
- Howaldt, J.; Hochgerner, J. (2018): "Desperately seeking: A shared understanding of social innovation". *Atlas of Social Innovation: New Practices for a Better Future*. J. Howaldt, C. Kaletka, A. Schröder eta M. Zirngiebl (ed.), 18-21 orri. Dortmund: Sozialforschungsstelle, TU Dortmund. <https://www.socialinnovationatlas.net/articles/>
- Innobasque (2011): *RSE y competitividad en Euskadi: Una aproximación desde la Innovación Social*. Zamudio: Innobasque – Berrikuntzaren Euskal Agentzia. <https://www.innobasque.eus/uploads/documentos/monografias/5324E65FD1DEDF2A5643DF5ED0078A0929541423.pdf>
- Innobasque (2013): *Enpresa erantzukizun soziala Euskadin: Ezarpen-esparru metodologikoa*. Zamudio: Innobasque – Berrikuntzaren Euskal Agentzia. <https://www.innobasque.eus/uploads/documentos/cuadernos%20de%20trabajo/875267243AFA581FE2DFEE9751375427183E47C6.pdf>
- King, W. R. (2009): "Knowledge management and organizational learning", *Annals of Information System*, 4: 3-13. https://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf
- Lertxundi, A. (2019). "Giza Baliabideen Zuzendaritza eta Lan-Antolaketako Praktikak Berrikuntzaren Eragile", *Uztaro: Giza eta Gizarte-Zientzien Aldizkaria*, 109: 29-47. <https://www.uztaro.eus/artikulu/151/giza-baliabideen-zuzendaritza-eta-lan-antolaketako-praktikak-berrikuntzaren-eragile/1888>
- Lizarralde, N. (2009): "L'euskaldunització del món laboral de del punt de vista d'EMUN", *Llengua i Us: Revista Tècnica de Política Lingüística*, 46: 45-57. <https://www.raco.cat/index.php/LlenguaUs/article/view/225965/307505>
- Marko, I. (2008): "EraLan ikerketa proiektuaren marko teorikoa. Organizazio mailan hizkuntza normalizaziorako interbentzioen marko teorikoa kontzeptualizatzeko oinarriak", I. Marko eta O. Lujanbio (ed.): *Eralan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia: Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaian oinarritua*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra, 17-28. <http://www.soziolinguistika.eus/files/ERALAN%20argitalpena080611.pdf>
- Marko, I. (2011): *Hizkuntzaren normalizaziorako eraldaketa lan-munduko organizazioetan: ENEKuS Eredua*. Donostia: Utriusque Vasconiae. Eskuragarri: <https://addi.ehu.es/handle/10810/35023>

- Marko, I. (2015): "Eralan portaera aktiboak proiektua (erakundeen kulturaren argitan)", N. Goikoe-
txea (Zuz.): *Eralan 3 ikerketa proiektua: Euskararen erabilera lan-munduan*. Andoain: Sozio-
linguistika Klusterra, 167-232. [http://www.soziolinguistika.eus/files/ERALAN3%20Ikerketa-
proiektua.pdf](http://www.soziolinguistika.eus/files/ERALAN3%20Ikerketa-proiektua.pdf)
- Martínez-Celorio, X. (2017): "La innovación social: orígenes, tendencias y ambivalen-
cias". *Sistema: Revista de ciencias sociales*, 247: 61-88. [http://diposit.ub.edu/dspace/bit-
stream/2445/126700/1/674366.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/126700/1/674366.pdf)
- Martínez de Luna, I.; Erize, I.; Akizu, B.; Etxaniz, J.; Elizagarate, A. (2016): *Euskararen gaineko oina-
rrizko diskurtsoen lanketa: EGOD egitasmoa [Emitza txostena]*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaur-
laritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. [https://www.euskara.euskadi.eus/contenidos/informa-
cion/20132016legealdiko_dokumentuak/eu_def/adjuntos/euskararen_egod.pdf](https://www.euskara.euskadi.eus/contenidos/informa-cion/20132016legealdiko_dokumentuak/eu_def/adjuntos/euskararen_egod.pdf)
- Martínez de Luna, I. (2007): "Hizkuntzen ekologia". *Bat: Soziolinguistika Aldizkaria*, 65: 105-109.
https://soziolinguistika.eus/files/I%C3%B1aki%20Mart%C3%ADnez%20de%20Luna_2.pdf
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999): *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías
japonesas crean la dinámica de la innovación*. New York: Oxford University Press.
- NPLD (2015a): *Language, employment and business. Toolkit on the management of linguistic di-
versity*. Brusela: Network to Promote Linguistic Diversity.
- NPLD (2015b): *Europako hizkunta aniztasunerako ibilbide orria: Hizkuntzei buruzko ikuspegi berria
Europa 2020 Estrategiarako*. Brusela: Network to Promote Linguistic Diversity. [https://www.
npld.eu/wp-content/uploads/2018/11/Roadmap-in-Basque.pdf](https://www.npld.eu/wp-content/uploads/2018/11/Roadmap-in-Basque.pdf)
- Red Acoge (2010): *Diagnóstico de la diversidad en la empresa*. Madrid: Red Acoge. [https://indicedi-
versidad.org/wp-content/uploads/2020/06/Cuaderno-2-02.02.11.pdf](https://indicedi-versidad.org/wp-content/uploads/2020/06/Cuaderno-2-02.02.11.pdf)
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2016): *El sector privado ante los ODS: Guía
Práctica para la Acción*. Madrid: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. [https://
www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Guia_ODS_online.pdf](https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Guia_ODS_online.pdf)
- Sarasua, K. (2020): "Lan-eremua euskalduntzearen aro berria bultzatzeko arrazoibideak". *Topabe-
rri*, 67 zbk. 26-27. https://topagunea.eus/wp-content/uploads/2018/12/TopaBerri67_orrika.pdf
- Topalabe Taldea (2020): "Berrindartu eta jauzi: Euskararen biziberritze prozesua berrikusi eta
berrikasi ondoren, berrindartzeko eta jauzi egiteko sortu diren aukeren analisisa eta estrate-
gia proposamena", *Topaberri*, 67 zbk. [https://topagunea.eus/wp-content/uploads/2018/12/To-
paBerri67_orrika.pdf](https://topagunea.eus/wp-content/uploads/2018/12/To-paBerri67_orrika.pdf)
- Xertatu: adi (2007): *Enpresaren Gizarte Erantzukizunean etengabe hobetzeko metodologia: Lehia-
kortasun iraunkorraren bidean*. Bilbao: Bizkaiko Foru Aldundia. [https://www.bizkaia.eus/home2/
archivos/DPT08/Temas/xertatu/archivos/X_Adi2007OinarritzkoDokumentua.pdf?hash=8735
c82d470d60f84a56dc7384fd2f68&idioma=EU](https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPT08/Temas/xertatu/archivos/X_Adi2007OinarritzkoDokumentua.pdf?hash=8735c82d470d60f84a56dc7384fd2f68&idioma=EU)
- Unceta, A.; Masa, M. (2009). *EGEBETE: Empresa gizarte erantzukizuna Bizkaiko enpresa txiki eta
ertainak (2004-2008)*. Bilbao: Paradox.

- Van der Worp, K. (2016). *Multilingualism in the workplace: the voice of professionals*. Doktorego Tesia. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/26106/TESIS_Van%20der%20WORP_KARIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Van der Worp, K.; Cenoz, J.; Gorter, D. (2017): "From bilingualism to multilingualism in the workplace: the case of the Basque Autonomous Community". *Language Policy*, 16: 4407-332. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10993-016-9412-4>
- Van der Worp, K.; Cenoz, J.; Gorter, D. (2018): "Language policy in business and industry: Between local and global developments", *Un(intended) Language Planning in a Globalising World: Multiple Levels of Players at Work*. Chua, C.S.K. (ed.), Warsaw: De Gruyter Open Poland: 145-162.

EEL Eredua

ERANSKINAK





1. ERANSKINA

Aniztasun soziokulturala eta eragin linguistikoaren mapa osatzeko galdetegia

Galdetegiak anonimotasuna bermatu behar du eta Datu Babeserako Legea errespetatu, datuei emango zaien erabilera zehatza adieraziz. Gomendioa da Galdetegia enpresan erabiltzen diren hizkuntzetara itzultzea gomendatzen da.

Atalak:

1)

Lehen atalean, helburua da eskualdearen ezaugarri soziokulturalen inguruko informazioa jasotzea. Datu horiek zuzendaritzak berak jaso behar ditu, ondoren enpresaren barne-ezaugarriekin kontrasta daitezen.

2)

Bigarren atalean, helburua da galdetegi baten bidez langileen ezaugarri soziodemografikoak sakon ezagutzea.

3)

Hirugarren atalean, helburua da lana, familia eta norberaren bizitza uztartzeari begira langileek duten egoeraren inguruan informazioa jasotzea.

4)

Laugarren atalean, helburua da enpresak duen hizkuntza-aniztasunaren inguruko informazioa ahalik eta sakon biltzea.

5)

Bosgarren atalean, helburua da enpresak orain arte egin dituen ekimenak baloratzea, horien eragin edo inpaktu linguistikoa aztertze aldera. Azterketa hau erabil daiteke enpresan hizkuntzen kudeaketan emandako aurrerapausoak eta osatzeko geratu diren hutsuneak identifikatzeko.

Eskualdearen ezaugarri soziokulturalak (zuzendaritzak betetzeko)

Biztanleriaren tamaina	
Biztanle-dentsitatea (biz/km ²)	
65 urte eta gehiagoko biztanleria %	
Atzerrian jaiotako biztanleria %	
Goi-mailako ikasketadunak %	
Euskaldunak %	
Euskararen erabilera-maila (euskara erdara beste edo gehiago erabiltzen dutenen kopurua %)	
Langabezia-tasa %	
Biztanleko BPGa €	
Eskualdeko BPGa (Euskadi=100)	
Jarduera ekonomikoa	
Industria BEGaren % Zerbitzuak BEGaren % Lehen sektorea BEGaren %	
18 urtetik gorakoen errenta pertsonala €	

1. ERANSKINA



Langileen ezaugarri soziodemografikoak

Generoa	Gizonezkoa		Emakumezkoa		Ez-bitarra	
	☐		☐		☐	
Adina	18-34	34-45	46-60	60 edo gehiago		
	☐	☐	☐	☐		
Dibertsitate funtzionala	1. gradua		2. gradua		...	
	☐		☐			
Jatorrizko herrialdea	Euskal Herria		Espainia		...	
	☐		☐			
Bizilekua	...		...		...	
Urte-kopurua EHn	0 eta 2 artean		2 eta 6 artean		6 eta 12 artean	
	☐		☐		☐	
	☐		☐		☐	
Lanpostua	...		...		...	
Emakumeen % lanpostu-mota bakoitzean	...		...		...	
Kontratu-mota	Finkoa edo mugagabea		Aldi baterakoa		Prestakuntza edo praktiketakoa	
	☐		☐		☐	

Urte-kopurua enpresan

0 eta 2 artean	2 eta 6 artean	6 eta 12 artean	13 edo gehiago
☐	☐	☐	☐

Esperientzia-urteak lanpostuan (enpresa desberdinetan badira ere)

0 eta 2 artean	2 eta 6 artean	6 eta 12 artean	13 edo gehiago
☐	☐	☐	☐

Jardunaldi-mota

Lanaldi osoa	Lanaldi partziala
☐	☐

Kategoria profesionala

...	...	...

Ikasketa-maila

Lehen mailakoak (edo gutxiago)	Ikasketa profesio- naldunak	Bigarren mailako ikasketak	Erdi-eta goi- mailako ikasketak	Goi-mailako ikasketak
☐	☐	☐	☐	☐

Kontziliazio-eskubideak jasotzen dituzten langileak

Ordaindutako baimenak (amatasuna, aitatasuna, laktantzia)	Ordaindu gabeko baimenak (eszedentzia, lanaldi-murrizketa)	Ordutegi- edo lanaldi-malgutasuna
☐	☐	☐

Lantokira iristeko behar izaten den batez besteko denbora

1 eta 10 minutu artean	11 eta 20 minutu artean	21 eta 30 minutu artean	31 edo minutu gehiago
☐	☐	☐	☐

Lantokira iristeko erabiltzen den garraio-mota

Norberaren autoa	Auto partekatua	Garraio publikoa	Bizikleta	Oinez
☐	☐	☐	☐	☐



Hizkuntza-aniztasuna

		Ezagutzarik ez	Ezagutza baxua	Ezagutza ertaina	Ezagutza altua
Hizkuntzen ezagutza-maila	Euskara	☐	☐	☐	☐
	Gaztelania	☐	☐	☐	☐
	Frantsesa	☐	☐	☐	☐
	Ingelesa	☐	☐	☐	☐
	Besterik...	☐	☐	☐	☐
Hizkuntzen erabilera-maila	Euskara	☐	☐	☐	☐
	Gaztelania	☐	☐	☐	☐
	Frantsesa	☐	☐	☐	☐
	Ingelesa	☐	☐	☐	☐
	Besterik...	☐	☐	☐	☐
Hizkuntza-tituluen jabetza		Bai	Ez		
	Euskara	☐	☐		
	Gaztelania	☐	☐		
	Frantsesa	☐	☐		
	Ingelesa	☐	☐		
	Besterik...	☐	☐		

1. ERANSKINA

Eragin linguistikoa (erantzukizun linguistikoaren arduradunek betetzeko)

	Eraginik ez	Eragin baxua	Eragin ertaina	Eragin altua
Komunitatearen kultura- eta gizarte-bizitzan (bertako kultura, hizkuntza eta ohiturak sustatzea)	☐	☐	☐	☐
Langileen euskararen ezagutzan (formakuntza-ikastaroak edo -programak, etab.)	☐	☐	☐	☐
Langileen euskararen erabileran (erabilera sustatzeko ekimenak, etab.)	☐	☐	☐	☐
Hizkuntza-paisaia	☐	☐	☐	☐
Zerbitzuen / jardueren / egitasmoen komunikazioetan	☐	☐	☐	☐
Euskarazko zerbitzuen eskaintzan	☐	☐	☐	☐

Enpresaren Erantzukizun Linguistikorako lehentasunak eta helburuak hautematea

	Oso baxua / Garapenik gabea	Baxua / Gutxi garatua	Ertaina / Partzialki garatua	Altua / Garatua baina hobetzeko aspektuekin	Oso altua / Nahikoa garatua
Hizkuntza Aniztasunerako Politika					
a) Hizkuntzak kudeatzeko planteamendu orokorra zehaztea	☐	☐	☐	☐	☐
b) Kanpo-harreman estrategikoetan hizkuntza bakoitzaren funtzioa zehaztea	☐	☐	☐	☐	☐
c) Hizkuntza-politika garatzeko lidergoa eta parte-hartzea sustatzea	☐	☐	☐	☐	☐
Ezagutzaren Transmisiorako Sistemak eta Prozesuak					
a) Informaziorako edota komunikaziorako tresna eleaniztunak izatea	☐	☐	☐	☐	☐
b) Idatzizko zein ahozko barne-komunikazioan hizkuntza-irizpideak zehaztea	☐	☐	☐	☐	☐
c) Baliabide informatikoak zenbait hizkuntzatan erabili ahal izatea	☐	☐	☐	☐	☐
Pertsonak					
a) Langileen kontratazioan eta barne-sustapenean hizkuntza-irizpideak finkatzea	☐	☐	☐	☐	☐
b) Pertsonen kudeaketaren funtzioetan hizkuntza-aniztasuna integratzea	☐	☐	☐	☐	☐
c) Langileen hizkuntza-gaitasunak indartzea	☐	☐	☐	☐	☐
Kanpo-harremanak eta eraginak					
a) Hizkuntza- eta kultura-aniztasunaren aldeko ekimen sozial eta kulturaletan parte hartzea	☐	☐	☐	☐	☐
b) Inguruneko talde kultural eta sozialak babestea eta bultzatzea	☐	☐	☐	☐	☐
c) Kanpo-komunikazioa eta irudi korporatiboan hizkuntza-aniztasuna zeinu bereizgarri bilakatzea	☐	☐	☐	☐	☐

2. ERANSKINA

Enpresaren erantzukizun linguistikoaren segimendua egiteko eta kontrolatzeko adierazle-sistema

Enpresa bakoitzak hautatu ahal izango ditu nahi dituen adierazleak, eredu honetan proposatzen direnetatik, bere errealitatea eta ezaugarriak kontuan hartuta.

2. ERANSKINA

LERRO NAGUSIAK	DIMENTSIOAK	ADIERAZLEAK
Hizkuntza-aniztasunaren politika	Erakundearen eragin linguistikoa	Langileen hizkuntza-gaitasunak hobetzeko eskainitako ikastaro-kopurua Erakundeak euskara sustatzeko ekimenetan duen partaidetza-maila Sare sozialetan hizkuntza desberdinen erabilera-maila Hizkuntza-gaien inguruan jasotako kexa-kopurua eta zenbat bideratu diren positiboki Hizkuntza-gaitasuna zehaztuta duen lanpostu-kopurua Hizkuntza-gaitasuna betetzen ez duen lanpostu-kopurua Enpresarekin harremanetan euskara lehenetsi duen langile-kopurua
	Interes-taldeen ardura linguistikoak	Interes-taldeekin urtean izandako harreman-kopurua Interes-taldeek adierazitako hutsune linguistikoen sailkapena Interes-taldeek adierazitako behar edo desira linguistikoen sailkapena
	Erakundearen aniztasun kultural eta linguistikoa	Langileak generoaren arabera Langileak adin-tarteen arabera Langileen jaioterriak Langileen bizilekuaren mapa

Hizkuntzen eta ezagutzaren kudeaketa

Hizkuntza-aniztasuneko ezagutza sortzea

Hizkuntza-aniztasuneko ezagutza partekatzea

Hizkuntza-aniztasuneko ezagutza berritzea

Hizkuntza-aniztasuneko ezagutza garatzea

Langileak kontratu-motaren arabera

Langileen ikasketa-maila

Langileen hizkuntzen ezagutza-maila

Euskara ikasten ari diren langileen kopurua

Hizkuntza-tituluen jabetza duten langileen kopurua

Zaintza-ardurak dituzten langileen kopurua

Langileek lantokira iristeko behar duten batez besteko denbora

Zaintza teknologiko eta sozialean hizkuntzen erabilera

Itzulpen automatikorako sistemen erabilera-maila

Erreferentzia Marko Estandarra (EME): Barne Harremanen atalean egindako aldaketak

Erreferentzia Marko Estandarra (EME): Kanpo Harremanen atalean egindako aldaketak

Erreferentzia Marko Estandarra (EME): Identitate Korporatiboan eta hizkuntza-paisaia eleanitzerako emandako pausoak

Hizkuntzen kudeaketarako praktika egokiak

Hizkuntzen kudeaketa hobetzeko proposamen berriak

Hizkuntzen ezagutza handiagotzeko formakuntza-orduak

Hizkuntza-aniztasunaren kudeaketa gaitasunetan (formakuntza-orduak)

Euskararen erabilera handiagotzeko egindako esfortzu-maila

Euskararen erabilera sendotzeko erabili diren metodologiak eta lortutako emaitzak

Hizkuntza anitzetako lantaldeen funtzionamenduaren ebaluazioa

**Hizkuntza anitzeko
talentuaren
kudeaketa**

Talentu-beharrak

Aztertutako eta errebisatutako profil profesionalen kopurua

Hurrengo 2 urteetan beharko den giza baliabideen kopurua

Talentuaren kudeaketa aurreratuan jasotako formakuntza-orduak

Talentu berria bilatzea

Talentua erakartzeko programa publikoetan partaidetza-maila

Talentu berria ezagutzeko topaketa eta ekitaldietan partaidetza-maila

Talentu berria erakartzea

Lurraldeko formakuntza-zentroekin dagoen harreman-maila

Ingurune hurbileko zein urruneko talentuarekin dagoen harreman-maila

Lanpostu berrien kopurua

Talentua mantentzea

Talentuaren atxikipen-tasa

Talentua garatzea

Diseinatutako harrera-planen kopurua

Lan-formakuntzara bideratutako ordu-kopurua

Talentuaren asebetetze-maila

Talentuaren motibazio-maila

Absentismo-tasa

Belaunaldi-txandakatzea

Erretiratutako langileen tasa

Txandakatzerako *mentoringen* programa-kopurua**Berrikuntza sozial
korporatiboa**

Inguruneke eragileekin lankidetzak

Aspektu linguistikoak jorratzen dituzten berrikuntza sozialeko proiektuak (kopurua)

Lurraldeko eragile publiko zein pribatuekin dagoen kolaborazio-maila

Erantzukizun linguistikoaren komunikazioa eta dibulgazioa

Irudi eta nortasun korporatibo erantzulea

Erantzukizun linguistikoaren inguruko aurrerapausoen albiste-kopurua

Komunikabideetan edo/eta sare sozialetan adierazitako erantzun linguistikoaren inguruko aipamen-kopurua

Erantzukizun linguistikoaren urteroko txostenaren difusio-maila

Erantzukizun linguistikoaren difusioan egindako urratsak

Interes-taldeek feedback edo itzulketa

Erakundearen inguruko pertzepzio soziala

Erakundearen irudikapen linguistikoa

Hizkuntza desberdinetan eskaintzen diren zerbitzu, produktu edo tresnen balorazioa

Hizkuntza anitzetan eskaini beharko liratekeen zerbitzu, produktu edo tresnak

Erantzukizun linguistikoaren alorreko ospe-maila

Erantzukizun linguistikoaren alorreko asebetetze-maila

Erantzukizun linguistikoaren inguruko ekimenen inguruko balorazioa

Hizkuntza-aniztasunaren alde egiten den lanaren nahikotasun-maila

Hizkuntza-aniztasunaren alde egiten den lanaren eraginkortasun-maila

Hurrengo urratsen identifikazioa

www.soziolinguistika.eus



**SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA**

Euskara biziberritzeko
ikergunea