



Euskararen Normalizazio **Kasu Aurreratuak**<

>SOZIOLINGUISTIKA  
KLUSTERRA

**elay**  
bide  
erakusle



© **Soziolinguistika Klusterra**

**Eskerrak:** ELAY Taldeari kasu hau egiteko izandako lankidetzagatik

Testu hauek ELAY Taldearen onespenez egin dira

**Zuzendaria:** Karmele Perez Lizarralde (HUHEZI)

**Idazlea:** Zihara Aranbarri Zubizarreta

**Koordinatzailea:** Oihana Lujanbio Begiristain  
(Soziolinguistika Klusterra)

**E-mail:** oihana@soziolinguistika.org

**Itzulpenak:** Hitzurun Hizkuntz Zerbitzuak

**Azala:** Zirrimarra

**Koadernoaren diseinua:** Ezagutzaren Clusterra

Inprimaketa: Leitzaran Grafikak, S.L.

**ISBN:** 978-84-690-8091-7

**Erregistro zenbakia:** 07/76177



Euskararen Normalizazio Kasu Aurreratuak

# ELAY, bide erakusle



Lankide: HUHEZI eta Ezagutzaren Clusterra



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa



Laguntzaile / babesle:

Euskadiko Kutxa, Gipuzkoako Foru Aldundia, Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza

## ELAY

**Euskara, jalgi hadi plazara**

*Bertze jendek uste zuten ezin eskriba zaiten, orai dute frogatu engainatu zirela...*

Etxeparek euskal literaturaren lehenengo liburua ekarri zigun. 1545ean Bordelen argitaratu zuen: *Linguae Vasconum Primitiae*. Bertso liburua da, 31 lerroko hitzaurrea du eta, hainbat hizkuntzalariaren ustez, hori jo daiteke lehen euskal prosatzat ere. Hala izan ala ez izan, Etxeparek badaki bere lana euskal literaturan argitaratzen den lehen liburua dela, bere obran erakusten duen bezala.

Laurehun eta berrogeita hamar urte igarota, Antzuolan, ELAY Taldearen baitan, euskara lan munduan zabaltzeko ideia izan zuten eta proiektua aurrera emateko urratsak egiten hasi ziren. Etxepareren garaian plaza zena, 1991n enpresa mundua izanen da.

ELAY Taldea osatzen duten guztien artean lortu dute "*bertzeel*" erakustea euskaraz lan egitea posible dela. Euskarak lan tresna izateko oztopoak izan arren, gaindi daitezkeela borondatea izanez gero. Aurrekaririk ez egoteari beldurrik izan gabe eta sare gabe salto eginda helmugara iristea lor daitezkeela.

**Euskara, jalgi hadi enpresara**

## SARRERA

ELAY orain dela 42 urte sortu zen. Hasiera batean, mekanizazioko pieza batzuk galdatzen hasi zen. Bezero batek zeukan beharrari erantzunez, Suitzan prentsa berezi bat erosi zuten. Prentsa geldirik egon zen urte betez-edo, nola erabiltzen zen ikasteko. Esperientzia horri esker hasi zen ELAY ebaketa zehatza lantzen. Ebaketa zehatza estanzazioaren antzerako prozesua da.

1969an ebaketa zehatzeko piezak ekoizten hasi ziren. 1984 inguruan ELAY *joint venture* batean sartu zen BALZERSekin. Balzers Lienchesteingo enpresa bat da, bertan garatu zuten PVDko estalduraren teknologia. Elkartze horrekin osatu zen BALZERS-ELAY. Alde batetik, estaldurak egiten zituzten eta, bestetik, ebaketa zehatza lantzen zuten. Baina ebaketa zehatza da nortasuna ematen diona ELAYri.

ELAY Taldeak beste sozietate batzuk ere sortu izan ditu, gero desagertu egin direnak. Azkenik 1989an sortu zuten Mexikon CELAY. Celay-k ELAYk egiten duen berdina du oinarrian, ebaketa zehatza. Momentu honetan Antzuolan 235 pertsona dabilta lanean eta Mexikon 140 langile dituzte.

Gaur egun ELAY Taldea Antzuolako ELAY SLk, ELAY Industrial SAK eta Mexikoko CELAY SA de CVk osatzen dute. ELAY SLk logistika zerbitzuak eskaintzen dizkie ELAY Industrial eta CELAYri.



El ay kanpotik eta barrutik

## EUSKARA PLANA ELAY TALDEAN

### Aurrekariak

1980ko hamarkada hasieran gazteek euskaraz ikasten zuten, Antzuola herri euskalduna zen, herri mugimendu aktiboak zeuden, jendeak euskaraz hitz egiten zuen lagun artean, kalean... baina gaztekeraz lantegian! Euskaldun askok enpresan eta barneko harremanetan gaztekeraz erabiltzen zuten, eta pertsona batzuek kanpoan enpresatik kanpoko harremana euskaraz egiten zuten. Egoera dikotomiko horren aurrean ELAYko langile euskaltzale batzuek pentsatu zuten euskaraz lan egiteko aukera bazegoela eta lan egingo zutela hori lortzearen alde. Honela gogoratzen du Juanje Alberdik, ELAY Taldeko gerenteak: *"Ikastoletatik jendea euskaraz preparatuta ateratzen hasia zen, euskaldun pila batek enpresan gaztekeraz egiten zuen, eta kanpoan euskaraz... Hortik sortu zen desio berria: Eusko Jaurlaritzarekin kontaktatu zen, Elhuyarrek... eta denen artean Euskara plana sortzeari buruzko ideia sortu zen"*.

Euskara plana txertatu aurretik ELAYn hasiak ziren euskara lan hizkuntza bihurtzeko eta euskarak enpresan hartzen zuen lekutxo hedatzeko ekintzak bultzatzen eta erabakiak hartzen. Hasieran, euskara gai ezezaguna zen lantegian. Gaiaz arduratuko zen eta koordinazio globala gauzatuko zuen norbait egotea ezinbestekoa zen. Ardura hori Anaje Narbaizak hartu zuen, urtetan barneko planaren koordinatzaile eta dinamizatzaile lanean buru-belarri aritu dena. Proiektu kolektiboa izanik, talde osoak lan azpimarragarria egin du euskarak lan munduan lekua har zezan. Kalitatean zein beste arloetan gauzatuak aldatetean bezala, ELAYko kolektiboa oinarritzko giltza izan da euskarari dagokionez ere.

Hona hemen hasiera haietan hartutako neurri batzuk:

- o **1982:** errotuluak eta barne-funtzionamendurako agiriak bi hizkuntzetan izatea erabaki zuten. Beti ere euskarari lehentasuna emanez.
- o **1987:** euskara ikasi nahi zuten langileei euskara ikasketen matrikulak ordaintzea erabaki zen. Bi langile hasi ziren euskara ikasten.

1989an aurreko erabakien sakontasun eta osotasun maila zalantzan jarri zen eta neurri zabalagoak proposatu ziren (kanporako agiriak, adibidez). ELAYk helburu berria lortzeko (euskaraz lan egitea) Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako



Zuzendaritza Nagusira (gaur egungo Hizkuntza Politikarako Sailordetza) jo zuen laguntza tekniko eta finantziario bila.

Erabaki zuten euskararen erabilera planak martxan jartzea eta ELAYn proiektu pilotua garatzea. Hizkuntza Politikarako Sailordetzak lankidetzak iradoki zion Elhuyar Kultur Elkarteari eta 1991n hitzarmena sinatu zuten hurrengo bost urteetan enpresetan euskararen erabilera sustatzeko proiektu pilotuak garatzeko. ELAY Taldearena lehen proiektu pilotua izatea adostu zuten.

### **Kolektiboak aurkeztutako ideia Zuzendaritzak asanbladan proposatu zuen**

Hasierako ideia, proposamena, enpresa baretik sortu zen. Enpresako langileak proiektuarekin ados zeudela baieztatuta, sindikatuen oniritzia jasota, Eusko Jaurlaritzaren eta Elhuyarren lankidetzak hitzartuta, zuzendaritzak aurrera egitea erabaki zuen. *"Kontzienteki edo inkontzienteki, baina aurrera egitea erabaki zen. Hori bai, enpresa osoaren erabakia izan zen. Kolektiboak aurkeztutako ideia Zuzendaritzak asanbladan proposatu zuen, eta denek onartutako erabakia izan zen"*, dio Juanje Alberdik.

## **FASEAK, METODOLOGIA ETA EMAITZAK**

### **Diseinua eta aurrelana (1991-1992)**

1991n landu zen proiektuaren diseinu txostena eta 1992an abiatu zen Euskara planaren garapena: *"Sortu zen urtebete edo bi urtez hausnarketa egin ondoren. Esperientzia falta zen, ez zegoen ezer eginda euskara enpresa munduan ezarztearen inguruan"*.

Lehenengo bilerak 1991ko otsailean egin zituzten. Abiapuntu gisa dokumentu bat izan zuten: *Enpresetan euskararen erabilera areagotzeko plangintza: Jardunbide orokorra*. Dokumentu horrek jasotzen zituen, besteak beste, egin beharreko ibilbidea, bideragarritasun irizpideak, helburu eta bitartekoen sailkapena eta planaren komunikazio beharra.

Alberdik honela gogoratzen du aurreneko fase hura: *"Fase guztiak dira garrantzitsuak, baina lehenengoa ezinbestekoa da. Horrek baldintzatzen ditu ondorengo guztiak. Bertan lortu behar da enpresan sartuta dauden interes talde guztiak inplikaturik egotea. Kolektibo bat, nahiz eta txikia izan, baztertuta sentitzen bada, prozesu*

*guztia zaputz dezake. Ez da legez inposatu daitekeen gaia, gutxieneko akordioa lortzen saiatu behar da"*. Eta argi dauka akordioa lortzeko bidea: *"Kontsentsuz, jendearekin hitz eginez"*.

Ondorengo bizpahiru hilabeteetan langileei inkestak egin eta enpresaren egoera aztertu zen.

Langile gehienak euskaldun zaharrak ziren, alfabetatu gabeak eta euskaltzaleak. *"Euskara planak eragin zuen bakoitza bere neurria alfabetatzeko beharra. Denei azaldu zitzaizkion Euskara planak zer suposatzen zuen, ez zen pentsatu behar 'ba ni euskaldun zaharra naiz, Euskara planean sartu eta aurrera', ez. Euskalduna zara baina ez zara gai euskaraz idatzi edo irakurtzeko, eta zuk ere klasera joan beharko duzu. Hori izan zen 'handicap' puntu garrantzitsuena, baina bete beharrekoa da, lehen eta orain"* azaldu du gerenteak.

1992ko urtarrilaren 23ko Batzar Nagusian onartu zuten ELAYn Euskara plana martxan jartzea.

Bileran 84 langilek hartu zuten parte eta ondorengoak izan ziren bozketaren emaitzak: Bileran 84 langilek hartu zuten parte eta ondorengoak izan ziren bozketaren emaitzak:

- Aldeko botoak: 73
- Kontrako botoak: 6
- Zuri: 5

Azpitarratu behar da kontrako botoak ez zezudela planaren aurka. Aurkako botoa emandakoek pertsonalki ez zuten parte aktiborik hartuko, baina plana aurrera joatea onartzen zuten eta ez zuten plana oztopatuko.

Bi helburu nagusi betetzeko konpromisoa hartu zen. Alde batetik, enpresako barne harremanak euskalduntzea, hots, euskara lan hizkuntza izatea. Eta bestetik, kanpo harremanak euskalduntzea, hau da, euskararen erabilera sistematikoki garatzea.

Hiru urtetan oinarritzko maila lortzeko erronka onartu zuten, hiru urteren buruan oinarritzko mailari zegozkion helburuak bermatzeko, alegia.





## Formazioa eta komunikazio zirkuluak (1992-1996)

Alfabetatze ikastaroak abian jarri zituzten. Aurretik, Euskara planean parte hartuko zuten langileei euskara maila jakiteko probak egin zitzaizkien.

Garai hartan hasi ziren ELAYn *komunikazio zirkuluak* erabiltzen euskara sustatzeko. 1992ko martxoan jarri zituzten martxan komunikazio zirkuluak. Komunikazio zirkulu izenez ezagutzen ziren talde jarraitzaileak. Langileak antzerako lanpostu edo formazioa zutenekin elkartzen ziren taldean lan egiteko. Helburu nagusia zera zen, alegia, zirkulu barnean euskaraz egitea lortzeaz bat, kanpoan ere euskaraz egiteko jarrera baikorra bultzatzea.

1995ean euskaldun zaharrak eta ikasten hasita-koak bildu egin zituzten eta bilgune horiek *komunikazio zirkulu nahastu* izendatu zituzten. Horien helburua argia zen: euskara erabiltzeko ohitura berriak sortzea.

Ondo gogoan du gerenteak: "*Ordu piloa sartu zen zirkuluetan, euskalduntze prozesuetan... formazio minimoa lortzeko asmoarekin*".

Hasierako urratsean barne harremanetako helburuak landu eta bermatu ziren. Egindako lanak fruituak eman zituen. Baina kanpo harremanetan lortutako emaitzak ez ziren guztiz borobilak izan. Ondorengo arrazoiak ondorioztatu zituzten: "*Kanpo harremanen arloko emaitzak xeheago aztertu behar zirela baloratu genuen. Arrazoiak nahiko sinpleak dira. Batetik, langileek euskal gaitasunarekin izan dezaketen segurtasun falta eta, bestetik, ELAY taldearen planteamendua, lanean ahalik eta euskara gehien erabiltzearena, oraindik arrotz dela, bai arlo sozio-ekonomikoan eta baita administrazio jardueretan ere*".

Kanpo harremanetarako zailtasun bihurtzen zen garai hartako egoera soziolinguistikoa, batez ere enpresa munduarekin lotutako esfera.

### Ezaugarri nagusiak:

- Barrura begirako lorpenak.
- Komunikazio zirkuluen erabilera.



Lantegi barruko errotiluak, euskaraz

## Autonomia fasea (1996-1999)

Komunikazio zirkuluak alde batera utzi ziren fase honetan. Aurreko lau urteetan izandako euskara teknikaria (kanpoko aholkularia) desagertu egin zen eta Euskara Batzordeak hartu zuen bere gain Euskara plana ahalbidetzeko lanaren ardura. Juanje Alberdiren hitzetan: "*Euskara Batzordea fase honetan eratu zen. Aurretik bazegoen, baina garai hartan egituratu zen talde jarraitzaile gisa*".

Helburu nagusia euskararen sistematizazioa lortzea zen. Sistematizazioa ahalbidetzeko ahaleginean euskarari zegokion politika orokorra erabaki zuten, baita prozedurak idatzi eta onartu ere. Edozein sistema, kalitatekoa, kudeaketakoa... sistematizatzea edo barneratzea lortzea izaten da helburua. Gauzak pentsatu gabe egitea, lan-aginduak egitea, formatuak zeharo definitzea... sistematizatzea eta bidea bakarrik egiteko gai bihurtzea zen ELAYko arduradunen asmoa fase honetan.

### Ezaugarri nagusiak:

- **Trantsizioa** ⇨ organizazioaren jabetzarantz ⇨ autonomiarantz. Kanpoko teknikaria desagertu eta Elhuyarrek aholkulari gisa jarraitzen du ⇨ Ez dago komunikazio zirkulurik eta Euskara Batzordea da Euskara planean lanean ari den talde bakarra.
- **Sistematizazioa lortu nahia** ⇨ politika orokorra eta prozedurak idatzi eta onartzen dira.

## Erakundetze fasea (1999-2001)

ELAYn lortu zuten, azken fasean, euskara enpresan txertatzea, alegia, enpresako beste edozein gai gisa kudeatzea. Euskara erakundetzea, hain zuzen. Enpresa kudeatzeko eredia prozeduretan oinarritzen da, eta Euskara plana prozeduren bidez txertatzeak euskararen erakundetzea dakar. Juanjek honela oroitzen du azken fasea: "*Euskarako prozedurak kalitateko prozeduretan txertatu genituen eta kontua zen hortik bultza egitea. Kanpoan ere ibili ginen, euskara ziurtagirien kontua aztertze...* Azkenean, helburua euskara jakitea eta euskararen erabilpena beste



edozein prozesu bezala kudeatzea zen".

### Zirkulu barruan euskaraz egin badut, zergatik ez kanpoan?

Euskara prozeduretan txertatzeak ez ezik, barne ikuskaritzak egiteko erabakiak ere garrantzi handia izan zuen. Eredu bihurtu ziren beste behin. Hau da, euskara landu eta indartzeaz gain, egoera neurtzeko barne ikuskaritzak egitea erabaki zen. "Helburua beste edozein prozesu bezala kudeatzea zen. Beraz, adierazleak ezarri eta euskararen erabilpenari jarraipena egiteko ikuskaritzak egitea erabaki zen. Urtero egiten dira ikuskaritzak, zenbaitetan kanpotik ere etorri izan dira ikuskaritzak egitea, edo egiten laguntzera (Eusko Jaurlaritzatik, Elhuyarretik edo Kontseilutik)", adierazi du gerentek.

Euskara Batzordea da Euskara planaren kudeaketa eta jarraipena egiten duen organo bakarra. Garrantzi handia du, departamentu buru guztiek hartzen baitute parte bertan.

### Prozeduren sistematizazioa (2001etik aurrera)

#### Ezaugarri nagusiak:

- o Euskara plana enpresan txertatzea.
- o Prozedurak martxan jarri ⇔ barne-ikuskaritzak egitea.
- o Kanpo harremanak ere helburu bihurtzea.
- o Euskara Batzordearen garrantzia. Bera da Euskara planaren kudeaketa eta jarraipena egiten duen organo bakarra eta bertan departamentu-buru guztiek parte hartzen dute.

Metodologia aldaketa izan zuen Euskara planak lehenengo fasetik hirugarrenera bitartean. Hasierako komunikazio zirkuluek euren bidea egin zuten. Zergatik hasi ziren komunikazio zirkuluekin? Juanje Alberdik esan digunez, Euskara plana sortu zen garaian, kudeaketa sistematan erabiltzen ziren kontzeptuak horiek zirelako. 80ko eta 90eko hamarkadetan kalitate inguruan erabiltzen ziren etengabeko hobekuntza kontzeptuak ondorengoak ziren: kalitate zirkuluak, zirkuluak... ELAYn kalitate hobekuntza prozesuan sartuta zebiltzan eta beraz, pentsatu zuten horretarako onak zirenak baliagarri liratekeela euskararen ezartze prozesurako. Ematen duenez funtzionatu zuten!

Juanjek komunikazio zirkuluen bidez lortzen zutena honela laburbildu du: "Lortzen genuen inguru bateko jendea batera aurrera eramatea. Antzerako formazioa zeukan jendea elkartzen zen edo antzerako lanpostua zutenak... eta jende horrek guztiak batera egiten zuen aurrera. Ez zen, beraz, esfortzu indibiduala, baizik eta taldearen esfortzua izaten zen. Inguruko artean garatzen zen Euskara plana. Batera ikasten zuten, batera joaten ziren alfabetatze klaseetara, batera erabakitzen zituzten Euskara planari buruzkoak... eta gero zirkulu barruan egon ondoren, ateratzean, lortzen zen jendeak euskaraz egiten jarraitu nahi izatea, izan ere, "zirkulu barruan euskaraz egin badut, zergatik ez kanpoan?". Logikoa zen zirkuluan lanean ari zirenak handik ateratakoan euskaraz jarraitzea. Bestalde, erabileraz gain, aztertu egiten zituzten beraien egunero erabiltzen zituzten idatzizko agiriak, euskaraz jartzeko zeuden arazoak eta nola konpon zitezkeen. Agiriz agiri, makinaz makina, enpresa osoan zeuden errotulu, agiriak, aginteerrotuluak etab. aztertu eta aldatu ziren, eta proposamenak Zuzendaritzari aurkezten zitzaizkion onar zitzaizkan".

Azken fasean prozedurak ezarri zituzten ELAYn Euskara plana kudeatzeko. Prozedurak izango dira Euskara plana kudeatzeko tresna. Prozedura horiek ELAY Talde osorako euskarari buruzko politika orokorrean txertatuta daude. "Prozeduren egitekoa arautzailea da, euskara noiz eta non erabili behar den esaten da: bilera batean erdaldun bat dagoenean erdaraz egitea, asanbladan aldi bereko erabateko itzulpena erabiltzea, formatuak edo lan-aginduak euskaraz egitea, baina erdaldunen bat egonez gero berari erdarazko bertsioa ematea... Azkenean hori guztia araututa egotea komenigarria da", dio gerentek.

Ondorengo oinarriko dokumentu hauek definitzen dute euskarari eragiten dion politika orokorra:

- o **ELAY Taldearen euskararekiko hizkuntza politika**  
Bertan, euskarari dagozkion helburuak lortzeko politika orokorra zehazten da.
- o **Euskara areagotzeko hartutako erabakien bilduma**  
Dokumentu honetan jasotzen dira Euskara Batzordeak hartzen dituen erabakiak.






Hona hemen arau horien adibide batzuk:

Prozeduren 2. berrikuspena (2007tik indarrean):

- o **PE 40.00.00 Euskararen kudeaketa sistema**  
Bertan zehazten dira zeintzuk diren kudeaketa organoak, nortzuk osatu behar duten ELAYko Euskara Batzordea eta Euskara Batzorde Iraunkorra eta zeintzuk diren hauen funtzioak. Lehenengoak, Zuzendari Orokorren baime-  
nez, erabakiak hartzen ditu eta bigarrenak hartutako erabakiak bete arazteko ardura zuzena du.
- o **PE 40.01.00 Ahozko eta idatzizko erabilpena**  
Bertan zehazten da: "Euskarazko gaitasuna duten langile guztiei barne funtzionamendurako agiri guztiak euskaraz betetzea eta ahoz euskara erabiltzea eskatzen zaie. Aktak, batzar orokorrak, hitzaldiak nola prestatu behar diren arautzen da".
- o **PE 40.02.00 Hizkuntza-paisaian euskararen erabilpena**  
Makinetakoa aginte errotuluak, toki-errotuluak, segurtasun errotuluak, ohar-tauletako informazioa eta ikastaroetako materialei buruzko erabakiak jasotzen dira hemen.

Era berean, azpimarragarria da ELAYko politika orokorra zehazten den dokumentuan, 5. puntuan, euskararen gainean egiten den aipamena: "Hizkuntza politikaren azken helburua euskara lan-hizkuntza euskara izatea da, barne-harreman eta kanpo-harremanak euskaldunduz eta euskararen erabilera sistematikoki garatuz."

 elay	KUDEAKETA POLITIKA	ELAY INDUSTRIAL S.A.
Berrikuspena: 02	Data: 2006-04-05	Orria: 1 etik 1
<p>ELAY INDUSTRIAL S.A. enpresa globala da, teknologian puntakoa. Ebaketa Zehaztean oinarrituta eta Kudeaketa Sistema eraginkorra ezartzeko, lideratzeko eta garatzeko ardura duena. Prozesu bideko kudeaketa, etengabeko hobekuntza, berrikuntza eta langileen garapen profesionalaren bidez erakundearen interesa duten talde guztien (langileak, bezeroak, akziodunak, partner-ak eta gizarte orokorrean) gogobetetzara lortzeko helburua du.</p> <p>Kudeaketa Sistema Bikaintasunaren printzipioak jarraituz (EFQM) eta arau internazional eta espezifikoki jarraituz garatzen da, kalitatearekin (UNE-EN ISO 9001:2000 / ISO/TS 16949:2002), ingurugiroarekin (UNE-EN ISO 14001:2004) eta pertsonen Segurtasuna-Osasunarekin (OHSAS 18001:1999) eta Euskararekin konpromiso hauek hartzen ditugularik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betebehar legal edo guk ezarritako borondateko guztiak betetzea, barmekoak zein bezeroenak edo eta gure jarduerari dagozkienak eta bestelako arau aplikagarri guztiak eta halaber gure hornitzaile, kontrata zein bezeroek ere betebehar legal edo borondateko guztiak bete ditzalaten beraien kolaboratzaile konpromisoa hartzen dugua.</li> <li>• Kudeaketa sistema enpresako prozesu eta jarduerara guztietan integratzea.</li> <li>• Kostu lehiakor eta zerbitzu eraginkorra eskainiaz, zero Akats izatea dugua helburu.</li> <li>• Kudeaketa sistema ENPRESAKO JARDUERA, PRODUKTU ETA ZERBITZU GUZTIEIEN izaera, ariskuen eta ingurumen-inkonpaktuen tamainara egokitzea eta instalakuntzetan langileen Segurtasuna eta Osasuna babestea, prozesu eta eragiketa seguruak ziurtatuz eta ingurugiroa errespetatuz, beldi ere ingurugiroaren gainera eragina minimizatuz eta kontaminazioa saihestuz.</li> <li>• Elay Taldeko langileek 1992ko otsailaren egindako asanbladetan onartutakoaren arabera, hizkuntza politikaren azken helburua lan-hizkuntza euskarra izatea da, barne-harreman eta kanpo-harremanak euskaldunduz eta euskararen erabilera sistematikoki garatuz.</li> <li>• Erakundearen eragiketa eta etorkizuneko etengabeko Hobekuntza oinarritutako kudeaketa, xede eta helburu zehatzekin, adierazko ikuskerapean eta berrikuspenean eginez eta talde interesetuen gogobetetzara lortuz.</li> <li>• Zehaztutako helburuak lortzeko eta Organizazioaren garapenerako langile guztien Kontzientzia, komunikazioa, formazioa, motibazioa, parte hartze eta erabakitasmun gaitasuna bultzatzea.</li> </ul> <p>Zuzendaritza beharrezko diren baliabide teknikoak, materialak, finantziarioak zein pertsonak eskuragarri jartzea konprometitzen da.</p> <p>Kalitate, Segurtasun eta Osasun, Ingurugiro eta Euskarra Politika etengabe egokitu eta egon dadin aldizka berrikusko da. Berrikuspena erakundeko pertsona guztiei komunikatuko zaie.</p> <p>ANTZUJOLA, 2006eko apirilaren 5a <span style="float: right;">Zuzendari Orokorra</span></p>		

ELAYko politika orokorra zehazten duen dokumentua, 2006koa

Prozeduren sailkapena egiteko orduan, ELAYk erabilgarritasuna bermatzea zuen helburu. "Ba, egia esan, geuk erabilgarriena hori zela iritzi genuelako horrela sailkatu genuen. Azkenean, inork ez dauka formalizatuta eta geure kasa egin genuen. Gure ikuspuntutik lau puntu dira kontuan hartzekoak: hitz egitea, idaztea, paisaia eta erabilera eta ikuskaritzak" azaldu du gerenteak.

**Azpimarratzekoa da orain arte prozedurak gazteleraz egon direla, eta lan-aginduak bietan. Aurten lehen aldiz zenbait prozedura eta lan-agindu euskaraz bakarrik jarriko dira eta aurrerantzean eguneraketak euskaraz egingo dira**

Prozeduren erabilera langileen eguneroko lana errazten du. Juanje Alberdik esan digu prozedurei esker aginduak sortzea ez dagokiola pertsona bakar bati. Hainbat departamentutako 200 langile inguruk dute lan-aginduak sortzeko eskumena eta bakoitzari dagokio euskararen erabilera dagokionez nola jokatu behar duen jakitea. Ez dauka zergatik galdetzen ibili behar, sistemetan integratuta dagoenez, bertan begira dezake eta horren arabera jokatu. Enpresa osora zabaldua daude prozedurak eta norberak kontsulta dezake momentu bakoitzean hartu beharreko bidea.

Prozeduren kudeaketa Sistema Kudeaketako Departamentuari dagokio "barne auditorien bidez jarraipena egitea, desadostasunak agertzen direnean akzio planak definitu eta beraien jarraipena egitea, horixe izaten da egitekoa. Azpimarratzekoa da orain arte prozedurak gazteleraz egon direla, eta lan-aginduak bietan. Aurten lehen aldiz zenbait prozedura eta lan-agindu euskaraz bakarrik jarriko dira eta aurrerantzean eguneraketak euskaraz egingo dira" dio Kristina Elkorok, Euskara Batzordeko kidea.

Aurrera begira, ELAYn prozedurekin jarraitzeko asmoa dute. Euskarak bere prozedura propioak izateak jendearan tentsioa mantentzen laguntzen du, erdararako joera gelditzeko eta ohartarazteko bide ere badira eta. Tresna erabilgarriak izaten jarraitzen duten heinean, ez dute aldaketarik aurreikusten metodologiari dagokionez. Gerentearen hitzen arabera, "prozedurak biziak dira. Seguruena orain dela bost urteko prozedura bat oraingo batekin erkatuz gero %40 edo aldatuta izango du. Prozedurak aldatu egiten dira, ez da dogma bat. Hurrengo pausoa izan daiteke prozedurak desagertzea eta beste kudeaketa sistemetan txertatzea. Naturaltasun osoz beste sistemetan integratuta egotea".

Eta zer esan daiteke datuen gainean? Hasierako urteetako datuak gutxi gorabeherako kalkuluetan oinarritzen dira:



1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• %35ek ez daki euskaraz</li> <li>• Ez da euskaraz idazten</li> <li>• Ohar tauletan %1 dago ele bietan</li> <li>• Lana gazteleraz egiten da</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• %20 inguruk euskaraz idaztea lortu da</li> <li>• Ahozko erabilera mugatua da, baina herriko euskara entzuten da</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• %60k euskaraz idaztea lortu da</li> <li>• Ahozko erabilera mugatua da eta herriko euskaraz kanpo euskara ikasi dutenen euskara entzuten da</li> </ul>

Euskara Batzordeko Andres Arbuluk azaldu duenez, "euskararen erabilera neurtzen dugu sail bakoitzean, bai ahozkoa eta bai idatzizkoa: azkeneko 20 faxetatik zenbat bidali dituzun euskaraz, ahozko zenbat bilera egin dituzun euskaraz...".

Planak aurrera egin ahala, langileak euskaraz trebatzen joan ziren eta lehen neurketa errealak 2001ekoak dira. Hona hemen, 2001eko datuen arabera, ELAYn lortutako emaitzak:

16 urte pasa dira Euskara plana ezarri zenetik eta ondorengoak dira egungo egoeraren datuak:

○ Ahozko komunikazioa	% 80
○ Idatzizko komunikazioa	% 70-90
○ Behar den maila euskaraz hitz egiteko	% 86
○ Behar den maila euskaraz idazteko	% 79
○ Produkzio-makinen errotulazioa	% 80
○ Produkzio-makinen softwarea	% 65
○ Bilerak euskaraz	% 77

○ Ahozko komunikazio formala (05)	% 80
○ Idatzizko komunikazioa errealak (05)	% 72
○ Idatzizko komunikazioa prozeduren arabera (05)	% 94
○ Behar den maila euskaraz hitz egiteko (06)	% 85
○ Behar den maila euskaraz idazteko (06)	% 83
○ Produkzio-makinen errotulazioa (06)	% 80
○ Produkzio-makinen softwarea (06)	% 90
○ Bilerak euskaraz errealak (05)	% 85
○ Bilerak euskaraz. prozeduren arabera (05)	% 95

Emaitzak neurtzeko barne auditoriak egiten dituzte urtero. Garai batean kanpo auditoriak ere urtero egiten ziren, Elhuyarrekoak etortzen ziren, Jaurlearitzakoak, Kontseilukoak... Baina aurrekaririk ez dagoenez, emaitzak neurtzeko irizpide bateraturik ere ez dago. Kanpo auditoria horiek "traba" bihurtu ziren. Horregatik erabaki zuten urteroko barne ikuskaritza propioekin aurrera egitea, eta hiru urtez behin soilik egitea kanpo auditoria.

## PERTSONEN BALORAZIOA

Euskara plana aurrera ateratzeko aktibo garrantzitsuena giza taldearen inplikazioa izan da. Hasieratik argi izan zuten pertsonen parte hartzeak eta inplikazioak zuen garrantzia: "Edozein euskara planen puntu kritikoena abiapuntua da, oso-oso argi eduki behar da. Pentsatu behar da, gainera, urte askotarako dela, eta kolektibo osoak parte hartu behar duela aktiboki edo pasiboki. Aurkako kolektiboa egonez gero bide okerretik hastea da, euskal zaleak eta aurkakoak erakartzea lortu behar da", dio gerenteak.

2001ean, Euskara planaren 10. urteurrenean, Elhuyarrek giza taldearen balorazio kualitatiboa jasotzeko bilerak egin zituen langileekin. Euskara Batzordeko kideek, zirkuluetako kideek, euskara-klaseetan edo alfabetatze taldeetan parte hartutakoek, zuzenean parte hartu ez zutenek eta langile berriek hartu zuten parte bilera haietan. Ondorengo ondorio orokorrak atera zituzten bileretatik:



Lortutako ziurtagiriak



- o Euskara planaren prozesuari eta emaitzei buruz enpresan dagoen informazio-maila ona da.
- o Euskara planaren prozesuaren garrantziari buruzko iritzia eta planaren emaitzei buruzkoa ez dira homogeneoak.
- o Idatzizko erabilera mailarekin batzuk harro daude eta beste batzuk deritzote zailena ahozkoa sustatzea dela.
- o Orokorrean oso balorazio positiboa egiten da euskalduntze prozesuan egindako esfortzuen eta lortutako emaitzen gainean.
- o Prozesuan zehar egindako jarduerak nekea eragin badute ere, inola ere ez etsipena.
- o Euskara planaren prozesuan zehar ikasitakoa garrantzitsua da oso: taldearekiko eta euskararen etorkizunarekiko konfiantza nabariak dira.
- o Aurrera begira, Euskara planaren emaitzetan inguruaren (gainerako enpresa eta erakunde publikoak) eboluzioak eragin zuzena izango duela uste dute.

Teknologikoan enpresentzat antolatutako ekitaldi batean...

Baina zer da Euskara planaren parte hartzea? Euskara ikastea, euskara enpresan txertatzeko lanak egitea... Juanje Alberdiren ikuspuntutik, "Ehuneko ehunak hartu du parte. Hau da, erdaldun batzuk, nahiz eta euskaraz ez ikasi, integratu egin dira. Esan dute 'niri ez zait inporta, beti ere horri buruzko formazio berezia ematen badidazue edo behintzat nik behar dudana modu ulergarrian mantentzen bada'. Niretzat horiek ere parte hartu dute, nahiz eta euskara ez erabili,



ELAY taldeko zenbait kide, 2003ko abenduan Gipuzkoako Foru Aldundiak banatzen duen Anton Abbadien saria jaso zutenean

ez dute trabarik jarri. Beraz, nire ustez ehuneko ehunak hartu du parte, bestela errazena litzateke esatea %90ek parte hartu du eta beste ehuneko 10 hor egon da. Baina ez da 'hor egon dira' soila, beraiei ere eragin die Euskara planak. Paisaia, adibidez, guztiz euskalduna daukate inguruan eta onartu egin dute".

## FAKTORE ERAGILEAK

### INPLIKAZIOA

**Nik sumatu dut jarrera aldatu egin dela, baina onera. Behar bada ez da hasierako indarririk ikusiko, hemen militantzia oso gogorra izan zen, Zuzendaritzako jendea abuztuko oportetaren barnetegira joan zen... Egon zen benetako sakrifizioa jende askoren aldetik**

batek ez duela sekula parte hartuko. Baina orokorrean niri iruditzen zait jendeak parte hartu duela".

Enpresako langile guztien parte hartzea behar du planak aurrera egiteko, goi karguetatik hasi eta zuzeneko langileenganaino. ELAY Taldeko Zuzendaritzako kideek Euskara planaren aurkezpen publikoa ere egin dute hainbat forotan: Udako Euskal Unibertsitateko Soziolinguistika Ikastaroan, Eusko Jaurlaritzak Zamudioko Parke

Kristina Elkoro Euskara Batzordeko kideak azaldu du Euskara planarekiko inplikazioak 16 urtetan gorabeherak izan dituela: "Nik sumatu dut jarrera aldatu egin dela, baina onera. Behar bada ez da hasierako indarririk ikusiko, hemen militantzia oso gogorra izan zen, Zuzendaritzako jendea abuztuko oportetaren barnetegira joan zen... Egon zen benetako sakrifizioa jende askoren aldetik. Gaur egun exijentzia ez da berdina, beste maila batean gaude, fase hura gaindituta dago. Ni sartu nintzenean sumatzen zen banaketa handia euskaldunen eta erdaldunen artean. Hemen egon da jendea esan zuena 'nik ez dut euskara ikasi nahi eta ez dut parte hartuko, baina ados nago plana aurrera eramatearekin'. Beste batzuek esan zuten 'ba ni ez nago ados'. Baina nik oso garbi ikusi dudana zera da, sartu nintzenean erdaldun batzuk bazeudela oso 'defentsiban': zerbait euskaraz bakarrik emanez gero, sekulako arazoak sortzen ziren. Orain sumatzen dut erdaldunen jarrera euskararekiko askoz-askoz hobea dela. Orain hainbat pertsonarengana joan zaitzke euskara hutsezko dokumentu sinple batekin eta azaldu zer dioen edo galdetu '¿te lo traigo en castellano?' eta jarrera guztiz desberdinez erantzuten dute".





Langile batzuek, denbora pasa ahala, inplikazio maila areagotu egin dute. Hasieran urrunagotik bizi zutena, barru-barrutik bizi dute gaur egun. Ritxar Garcia Antiguako biltegi arduradunaren ustez "jendearen inplikazio maila mantendu egin da edo igo ere bai... Neroni adibidez, hasieran ez nengoen sartuta, eta orain ba... Inork ez zuela nahi? Ba neu sartuko naiz. Antiguakoak eta nahiko lan eginda zeuden eta orain ni sartu naiz Euskara Batzorde Iraunkorrear".

Eh. segurtasuna: 10/3		Sensibilizazioa: 30	
2	3		
Arazoa	Ekintza		
...	...	...	...

Produktu okoratuak langileek egiten dituzten oharrak, euskaraz

## MOTIBAZIOA

**Oso garrantzitsua da plana denbora muga gabe planteatzea, ez pentsatzea bizpahiru urtetarako proiektua denik**

Jendearen inplikazioa beharrezkoa duen edozein prozesuk motibazio handia eskatzen du. Konbentzimendu osoz ekin behar zaio egiteko-

ari. Juanje Alberdiren ustez eragile motibatzaile garrantzitsuena jendearen jarrera baikorra da: "Horrek besteoi aurrera egiteko gogoia piztu edo eusten digu. Aldiz, zeharo desmotibatzen du plan bat aurkezteak eta gero, planari muga ekonomiko edo bestelakoak jarritz, hirugarren mailako proiektu bihurtzeak. Oso garrantzitsua da plana denbora muga gabe planteatzea, ez pentsatzea bizpahiru urtetarako proiektua denik. Plana luzea da, mugagabea, urtez urteko pauso txiki egiten beharreko bidea".

Motibazioa jendearen inplikazio maila mantentzeko ezinbesteko akuilua da. Orain gutxi Antiguako plantako langile batzuk Lizarragako plantara joan ziren lanera [1]. Nolabait, Lizarraga plantakoen ahozko erabilera maila jaitsi egin zen eta ordura arteko emaitzak hankaz gora jarri zituen egoera berriak. Euskara mintzatuak atzera egin zuela konturatu ziren. Andres Arbuluk argi azaltzen du Euskara Batzordearen egitekoa, akuilu izatearen funtzioa: "Konturatu gara euskara mintzatuak atzera egin duela, eta neurriak hartu behar ditugula jendea horretaz konturatzen. Gure zeregina da langileekin behin eta berriro egotea euskaraz mintzatzeko kontzientzia pizteko. Hiru sailetan orri batzuk banatu genituen arduradunen artean, beraiek baitira gurdia tira egin behar diotenak, esanez idazteko orri horietan egunean zenbat eta zeinekin hitz egiten zuten erdaraz... eta sail batean kontzientziatu egin ziren! Hori egin eta gero, sail horretan askoz

gehiago saiatzen dira euskaraz egiten". Neurri batek ez du gaia erabat konpontzen, emaitza partzialak ematen ditu. Neurri berriak asmatu beharko dira egoera hobetzeko, baina pixkanaka aurrera doaz.

## KONTRATAZIOA

Kontratazio politikako irizpide da euskara. Kontratazioan euskara maila kontuan hartzea Euskara plana garatzeko oinarrietako bat izan da. Juanje Alberdiren arabera, "Guk baloratzen ditugun puntuen artean euskara kontuan hartzen da. Ez da ezinbestekoa, EGA ez edukitzeak ez ditu ateak erabat ixten. Hori bai, euskalduna ez bada, bertan euskalduntzeko aukera eskaintzen zaio". Horren adibidea Alberdik berak ematen du: "Kalitateko buru hartu dugun azkenak ez zeukan guk aurreikusten genuen euskara maila. Kontratazio momentuan maila izan ez arren, bere formazio planean euskara sartu eta euskararekiko inplikazioa eskatu zaio".

## GAINDITU BEHARREKO FAKTOREAK

### Aitzindari izatearen "abentura"

Asko izan dira 16 urtetan gainditu beharreko oztopo eta trabak. Batzuen hasierako zalantzak, ezezagunak sor dezakeen beldurra, non oinarritu ez izatea... sare gabeko salto izan zen 1991an ELAYK hasi zuena. Bidean barneko zein kanpoko oztopoekin egin dute tupust, baina arazoak konpondu eta aurrera egiteko indarra eta abilezia izan dute.

### Hasierako arazoak

"Jendea sartzen denean eta ikusten duenean benetan zer suposatzen duen, orduan hasten dira oztopoak eta horrelako gauzak". Ezinbestekoa da argi eta garbi azaltzea zer den eta zer suposa dezakeen Euskara planak "erdaldunentzat, euskaldunentzat... Eta gero badago beste puntu oso garrantzitsua: ezin da espero guztiak ados egotea eta 100% euskalduntzea. "Egongo da kolektiboaren zati handi bat esango duena 'aurrera Euskara planarekin,

**Egongo da kolektiboaren zati handi bat esango duena 'aurrera Euskara planarekin, baina ni ez naiz sartuko**



[1] Lizarragako plantan langileen %85 ari da, trokelgintzan, ebaketa zehatzean eta zerbitzu orokorretan. Antiguako plantan, %15, gainmoldaketa eta artezketa lanetan.



*baina ni ez naiz sartuko'. Horien eskubideak errespetatu behar diren heinean (konpromisoa hartuta beraiei erdarazko bertsioak eskaintzeko), beraiek ulertu behar dute informazioa euskara hutsez egotea hainbat lekutan. Nahiz eta beraiek euskalduntzeko konpromisoa ez hartu, gehienen eskubidea onartu beharko dute". Horra Juanje Alberdiren hausnarketa.*

Euskara plana martxan jarri zen unean langile batzuek kontrako jarrera agertu zuten. Errespetu osoz onartu zen gutxi haien jarrera eta, kontra zeudenek inolako diskriminaziorik jasan ez zezaten zainduz, plana martxan jarri zen. *"Beti lan gehigarria egin da errespetu horri eusteko. Azkenean, gauza txikiak itzultzea guretzat benetan lana izan da eta haiei ez zien arazo berezirik sortzen. Baina klabea azkenean hori izan da. Eta orain ez dute txarrera hartzen, ez dute euskara eraso gisa hartzen. Normaltasunez hartzen dute eta beraiek esaten dizute 'ez zaitetz itzultzen hasi, ulertzen dut gutxi gorabehera...'. Hori igarri dut nik",* dio Kristina Elkorok.

## Kanpo harremanak

Kanpo harremanetan euskara erabiltzeko ahaleginetan dihardute oraindik. ELAYk hasi zuen prozesua gizartean hedatu gabe dago eta horrek besteekin izan beharreko harremanetan euskara erabiltzea asko zailtzen du. *"Askotan pentsatzen duzu... irla bat gara"* dio Kristina Elkorok.

Kristinak baliabideetan lan egin zuenean ezagutu zuen zuzenean kanpo harremanetan euskara erabili nahi izateak sortzen zituen trabak: *"Lantegi batek kanpoko sarrera asko jasotzen ditu, eta sarrera guztiak erdaraz badatoz... nahi eta nahi ez inertzia bat sortzen da".*

Enpresa gaietan euskarazko formazioa jasotzea zaila da eta zaila izan da azken urteetan batez ere: *"Ez dago kanpoan euskarazko formazioa jasotzerik. Gipuzkoako Ganbera, Aeronor gure auditoria... orain hasi dira agiriak euskalduntzen. Gizarte Segurantzarekin, adibidez, borroka izugarri egin dugu, INEMekin... Eusko Jaurlaritzarekin..."* Hori izan da Kristinaren ustez zailtasunik handiena: *"Gu nahiko maila onera iritsi gara, baina bide horretan oso bakarrik egon gara. Irlatxo bat gara, inguru guztia erdaraz mugitzen da eta gu hor erdian..."*.

Juanjek ere antzerako ikuspuntua du, baina uste du euskara dagokion eremuan erabiltzeko tresna

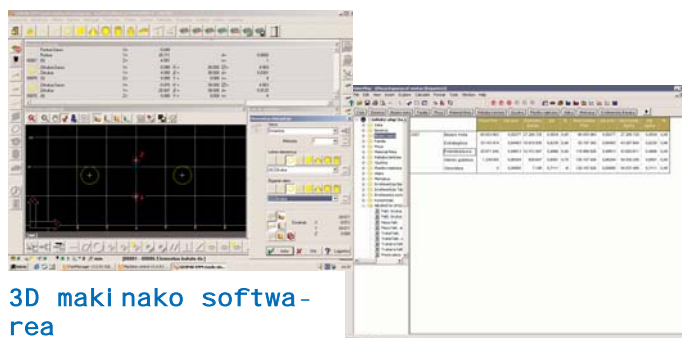
dela: *"Gure bezeroen %80 atzerritarrak dira. Beraz, kanpoko harreman ia guztiak erdaraz, frantsesez, ingelesez edo alemanez egiten ditugu. Bai, barne dokumentuak-eta euskaraz ditugu eta, batzuetan, Alemaniako bezeroen bati, adibidez, bidali dizkiogu dokumentuak alemanez eta euskaraz, guri alemanez eta ingelesez bidaltzen dizkiguten neurri berean... Baina ezin die zaiokegu esan, gu Euskara planean sartuta gaude eta euskara hutsean soilik bidaliko dizugu informazioa"* dio.

Horren harira, dagokionarekin dagokion hizkuntza erabiltzea defendatzen du: *"Tokatzen denarekin tokatzen den hizkuntzan aritzea dugu helburu, erdaldunekin erdaraz, alemanekin alemanez, amerikarekin ingelesez... naturaltasun osoz; baina gure barneko lana euskaraz. Dokumentu bat ingelesez bidaltzen badigute eta arloko gehienek ingelesa ulertzen badute, ez da itzultzen, bere horretan uzten da. Bada, erdaraz iristen denarekin berdina, guk sortutako arauak ezin gaitu itsutu. Ezin gara 'zotzak baino zuzenagoak' izan eta baliorik gabeko lan gehiago sortu".*

## Baliabide materialak

Eguneroko lana euskaraz egin ahal izateko nahi-taetzkoa da lan tresnak euskaraz erabili ahal izatea. Bestela egindako ahalegin guztiak zaputuz daitezke. Kristina Elkorok aipatu du zailtasun hori: *"Programa informatikoak erdaraz badaude, nominak erdaraz egin beharko dira..."*, alegia, baliabideak euskaraz ez egoteak zailtasun nabarmenak dakartzkio euskaraz lan egin nahi duenari.

Juanje Alberdiren ustez Euskara planak azpi-kontratazioekin eta erosketetan izan ditu oztopo zailenak: *"Makinak erostean eta softwarea euskaraz eskatzerakoan %80k ez zeuzkan. Azkenean geuk sortu dugu material asko euskaraz".*



3D maki nako softwarea

Komertzi al eko softwarea



Andres Arbuluk ere azpimarratu du makinak erosterakoan aurkitzen dituzten zailtasunak: "Makinen aldetik lanean segitzen dugu. Hornitzaille batzuek arazoak jartzen dituzte... baina egoera ona da. Prentsak, adibidez, denak dira berdinak eta gehienak euskaraz ditugu, kopuru handiak lagundu egiten du. Trokelen sailean, oster, makina guztiak desberdinak dira eta zailagoa da euskarazkoak lortzea. Batzuk ez dauzkagu euskaraz, euren baimena behar dugulako eta ez digutela denek ematen, baina saiatzen gara, erosketa sailaren bitartez, euskarako bete beharrak kalitate edo segurtasun bete beharren parean eskatzen. Batzuetan geuk euskaratzen ditugu eta beraiei eskatzen diegu berriro programa (euskaratuta) sartzeko".



Makinen softwareak

Juanjeren ustez ELAYk bidea bakarrik egin du momentu askotan. "Horretan Eusko Jaurlaritza ere zirikatatu izan dugu. Gu hemen gabiltza software espezifikoak euskaratzen, eta gero oinarrikoena, Microsoft, adibidez, erdaraz erabili behar? Hor daude hainbat kolektibo hori aldatzeko, ezta? Hori izan da oztopo handienetakoa, Word-en sartu eta menu guztiak erdaraz aurkitzea, horrek erdararako joera erraz baitezake. Beraz, aurretik egindako guztia zertarako?"

## ARRAKASTARAKO GAKOAK

Inork ez du zalantzan jartzen, ez barruan eta ez kanpoan, ELAYren ibilbidea eta egungo egoera arrakastatsuak direnik. Arrakasta horren gakoak azaltzeko, interesgarriak dira 2001ean Elhuyarrek

(Euskara planaren 10. urteurrena zela eta) egindako txostenean agertutako datu batzuk:

1. Euskara planak egin duen ibilbidean urratsez urrats helburu mailakatuak erabili badira ere, Zuzendaritza eta langileak hasieratik abiatu dira jakinda azken helburua euskararen erabilera osoa zela.
2. Euskara planaren prozesuak ez du etenik izan. 1991n abiatu zenetik taldean etengabea izan da prozesuari eta emaitzei buruzko hausnarketa eta neurri berriak martxan jartzea.
3. Giza talde osoaren adostasuna eta konpromisoa behar zituen, eta izan ditu.
4. Kontratazio berrietan euskarazko gaitasuna ezinbesteko baldintza izan da. Kontratazio-politika oso tresna garrantzitsua izan da
5. Proiektuaren lehen urratsean (1992-1996) egindako lana sistematizatu eta enpresa-politika bihurtzeko bidea aurkitu du ELAY Taldeak: euskararen erabilera arautzen duten lau prozedurak, eta bereziki, sisteman integratu izanak oso emaitza onak ekarri ditu. Etorkizunerako oinarri sendoak jarrita utzi ditu.

16 urteko lanaren ondorioz lortu dute ELAY Taldean euskara "beste edozein proiektu lez tratatzea". Prozesuan zehar hartu dituzten neurriak ebaluatuz joan dira, eta horrela jarraipen zehatza egin dute eta funtzionatzen ez zuena lehenbailehen aldatzea lortu dute.

## ELAY TALDEA, BIDE ERAKUSLE

ELAY Taldean Euskara plana garatzeko erabili den metodologiak, eredu sinesgarri bat sortu du. Parte hartze zabalaren printzipioan sustraitua, erakundearen txertatua, etengabeko egokitzapenak eginez sistemen arabera, eta egunerokotasunari erantzunez, emaitzak lortu ditu.

**ELAY Taldean Euskara plana garatzeko erabili den metodologiak, eredu sinesgarri bat sortu du. Parte hartze zabalaren printzipioan sustraitua, erakundearen txertatua, etengabeko egokitzapenak eginez sistemen arabera, eta egunerokotasunari erantzunez, emaitzak lortu ditu**

Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailordetzak ELAYko prozesuari egin dion gertuko jarraipen eta ebaluazioaren bidez, Euskara planak estandarizatu eta beste enpresetara zabal-





tzeko oinarrietariko bat izan da.

Euskararen mugetatik at, beste hizkuntza minorizatuena biziberritze-planetan oihartzuna izan du ELAYren kasuak. ELAY Taldekoek zuzeneko harremanak izan dituzte Gales eta Quebec-eko Hizkuntza Politikarako arduradunekin, Eusko Jaurlaritzaren eskutik egindako bisiten bidez.

Baina, batez ere, Euskal Herrian izan da ELAY bide erakusle. Erakutsi du euskaraz lan egitea ez dela ametsa. Utopiatzat jo daitekeena uste baino errealagoa da, ikusi besterik ez dago ELAYk lortutakoa. Lan asko egin behar da, ordu asko behar dira, borondatea, une zailetan guztia bertan behera ez uzteko indarra... baina gauzak ondo egitearen saria ikusgai daukagu. ELAYri eskertu beharreko gauzarik garrantzitsuena horixe litzateke, alegia, bidea egitea eta, bidea egin ahala, lortzen diren emaitzak erakustea. Euskarak lan-guneetan bizi duen iluntasunean ipurtargi bihurtu da ELAY, bidea erakusten duen aitzindaria.

Etapa batzuk amaitu eta beste batzuk hasi dira. Bidea ez da amaitu, eta bide luzea ikusten dute aurretik. Planak indarrean jarraituko du zalantzarik gabe ELAYn. "*Helburua ez dugu aldatu (hizkuntzaren normalizazioa), eta helburu espezifikoak ere ez ditugu aldatu, baina bidean gauza asko daude*" dio Euskara Batzordeko Kristina Elkorok.

Orain arteko bidea ez dute alferrik egin, hori argi dute. Eta aurrean lan asko daukate egiteko Andres Arbulu Euskara Batzordeko beste kidearen hitzetan: "*Lan zerrenda handia daukagu. Hilero ateratzen zaizkigu gauzak. Oraintxe ibili gara hiru urteko plana prestatzen*".

**Euskarak lan-guneetan bizi duen iluntasunean ipurtargi bihurtu da ELAY, bidea erakusten duen aitzindaria**

Egindako bidean beste batzuk noiz iritsiko daude, baina ez daude geldirik.



## Euskera, ábrete al mundo

*Bertze jendek uste zuten ezin eskriba zaiteien, orai dute frogatu engainatu zirela...*

*(Muchos pensaban que no se podía escribir, ahora se ha demostrado que estaban equivocados...)*

El primer libro de la literatura vasca nos llegó de la mano de Etxepare. Se publicó en 1545, en Burdeos: *Linguae Vasconum Primitiae*. Se trata de un libro de poemas, con un prólogo de 31 líneas y, según la opinión de varios lingüistas, es la primera obra de prosa escrita en euskera. Sea como fuere, Etxepare era consciente de que su trabajo era el primero que se publicaba en euskera, tal como lo explica en el mismo.

Después de cuatrocientos cincuenta años, en Antzuola, dentro del Grupo ELAY, surgió la idea de introducir el euskera en el mundo laboral y dar los primeros pasos para su consecución. Lo que en la época de Etxepare representaba el mundo, fue trasladado al mundo de la empresa en 1991.

Gracias al trabajo de todos aquellos que forman el Grupo ELAY, se ha conseguido demostrar "a muchos" que es posible trabajar en euskera. Aunque sean numerosos los obstáculos para el uso del euskera como herramienta de trabajo, es posible superarlos; todo se consigue a base de voluntad. No hay que vacilar ante la inexistencia de precedentes, y aunque se trate de un salto al vacío, la meta es alcanzable.

*Euskera, ábrete al mundo de la empresa*



## INTRODUCCIÓN

ELAY nació hace 42 años. Inició su andadura con la fundición de piezas de mecanización. Para atender a las necesidades planteadas por un cliente, se adquirió una prensa especial en Suiza. Sin embargo, durante aproximadamente un año, no fue posible utilizarla hasta familiarizarse con su manejo. A partir de aquella experiencia, ELAY comenzó a trabajar con el corte de precisión, proceso similar a la estampación.

En 1969 comenzaron a producir piezas de corte de precisión. Hacia 1984, ELAY puso en marcha una *joint venture* con la empresa BALZERS, con sede en Liechtenstein. Fue en esta empresa donde se desarrolló la tecnología de recubrimientos PVD. A través de esa unión surgió BALZERS-ELAY. Por un lado, se fabricaban recubrimientos, y por otro, se trabajaba con el corte de precisión. Hoy día, sin embargo, la actividad propia de ELAY se basa en el corte de precisión.

El grupo ELAY ha creado otras sociedades que con el tiempo han desaparecido. Finalmente, en 1989, crearon en Méjico CELAY. Celay realiza, básicamente, la misma labor que ELAY, es decir, actividades basadas en el corte de precisión. En estos momentos trabajan 235 personas en la planta de Antzuola y otras 140 en la de Méjico.

En la actualidad, el Grupo ELAY está compuesto por las empresas siguientes: ELAY SL, de Antzuola, ELAY Industrial SA y CELAY SA de CV, de Méjico. ELAY SL ofrece servicios logísticos a ELAY Industrial y CELAY SA.



## PLAN DE EUSKERA EN EL GRUPO ELAY

### Antecedentes

A principios de la década de los 80, en Antzuola, pueblo euskaldun por excelencia, los jóvenes estudiaban en euskera. Existían movimientos populares activos a favor del euskera, la gente se relacionaba en euskera con los amigos, en la calle... A pesar de ello, en la fábrica se seguía utilizando el castellano. Muchos vascoparlantes utilizaban el castellano en el ámbito de la empresa, en las relaciones internas, y hacían uso del euskera en las relaciones ajenas al ámbito profesional. Ante dicha dicotomía, algunos trabajadores de ELAY, dispuestos a promocionar el uso del euskera, consideraron que existía la posibilidad de trabajar en euskera, y decidieron hacerse con los medios necesarios para cumplir dicho objetivo. Juanje Alberdi, gerente del Grupo ELAY, lo recuerda de esta manera: *"La gente salía de las ikastolas preparada en euskera, muchos vascoparlantes hablaban en castellano dentro de la empresa y en euskera fuera de la fábrica... Así surgió la idea: nos pusimos en contacto con el Gobierno Vasco, con Elhuyar... y entre todos, se impulsó la creación de un plan de euskera"*.

Antes de incorporar el Plan de euskera, en ELAY ya se habían impulsado ciertas actividades y se habían adoptado algunas decisiones que ayudarían al proceso de introducción del euskera en el mundo laboral. Al principio, el euskera era una materia totalmente desconocida dentro de la fábrica. Resultaba imprescindible que alguien se responsabilizara del tema y que llevase a cabo las labores de coordinación. Anaje Narbaiza asumió dichas funciones, y durante años ha realizado, con gran empeño, las tareas de coordinación y dinamización del plan interno. Tratándose de un trabajo colectivo, el trabajo en equipo cobró gran importancia en la consecución del objetivo, es decir, que el euskera tuviera su lugar dentro del mundo laboral. Además de ser pionero tanto en ámbitos de calidad como en otros diferentes, el colectivo ELAY ha resultado fundamental en lo que se refiere al euskera.

Entre las medidas inicialmente adoptadas destacan las siguientes:

- o **1982:** se decidió que los rótulos y documentos de funcionamiento interno fueran bilingües, y se dió prioridad al euskera.



o **1987**: se decidió pagar la matrícula de aquellos trabajadores que quisieran aprender euskera. Dos trabajadores comenzaron a estudiar euskera.

En 1989 se puso en cuestión el calado y la universalidad de las medidas anteriores, y se propusieron medidas más generales (por ejemplo, los documentos externos). Para alcanzar el nuevo objetivo (trabajar en euskera) ELAY acudió a la Dirección General de Política Lingüística del Gobierno Vasco (hoy llamada Viceconsejería de Política Lingüística), con el fin de conseguir tanto ayuda técnica como financiera.

En aquellas conversaciones se decidió la puesta en marcha de planes de utilización del euskera, así como el desarrollo de un proyecto piloto dentro de ELAY. La Viceconsejería de Política Lingüística inició conversaciones con la Sociedad Cultural Elhuyar, y en 1991, se firmó un convenio para el desarrollo de proyectos pilotos, con el fin de promocionar el uso del euskera en las empresas. Por otra parte, se acordó que el primer proyecto piloto fuera el del Grupo ELAY.

La idea inicial, la propuesta, surgió dentro de la empresa. Una vez confirmado el apoyo de los trabajadores, y recibida la aprobación de los sindicatos, la dirección decidió poner en marcha el proyecto en colaboración con el Gobierno Vasco y Elhuyar. *"Consciente o inconscientemente, se decidió seguir adelante. Eso sí, fue una decisión asumida por toda la empresa. La Dirección propuso en asamblea la idea presentada por el colectivo, y fue una decisión adoptada por todos"*, comenta Juanje Alberdi.

## FASES, METODOLOGÍA Y RESULTADOS

### Diseño y trabajo previo (1991-1992)

En 1991 se redactó el informe de diseño del proyecto, y en 1992, el desarrollo del Plan de euskera: *"Se creó después de un año o dos de reflexión. No existía experiencia alguna; anteriormente no se había hecho nada en cuanto a la implantación del euskera en el mundo empresarial"*.

Las primeras reuniones se realizaron en febrero de 1991. Contaron con un documento de partida: *Plan para el incremento del uso del euskera en las empresas: actuación general*. En dicho

documento se incluían, entre otros, la trayectoria, los criterios de viabilidad, la clasificación de objetivos y medios, y la comunicación del Plan.

Alberdi recuerda aquella primera fase: *"Todas las fases son importantes, pero la inicial es fundamental, y además, condiciona a las posteriores. En dicha fase se debe conseguir la implicación de todos los grupos de interés dentro de la empresa. Si un colectivo, por muy pequeño que sea, se siente marginado, el proceso puede fallar. No es un tema que se pueda imponer por ley, hay que intentar un acuerdo de mínimos"*. Y, a su parecer, la vía para la consecución de un acuerdo está clara: *"A través del consenso, hablando con la gente"*.

En los dos o tres meses siguientes se realizaron encuestas entre los trabajadores, y se examinó detenidamente la situación de la empresa.

La mayoría de trabajadores eran vascoparlantes (cuya lengua materna era el euskera), sin alfabetizar y vascófilos. *"Con el Plan de euskera, se planteó la necesidad de buscar una alfabetización a medida. Se explicó a todos en qué consistía el Plan; la cuestión no era decir 'yo soy vascoparlante, me inscribo en el Plan y ya está'; no, las cosas no eran así. Eres euskaldun, pero no eres capaz de escribir o leer en euskera, y tú también debes acudir a clase. Ése era el 'handicap' más importante, pero había que subsanarlo, tanto antes como ahora"*, explica el gerente.

El 23 de enero de 1992 la Asamblea General decidió la puesta en marcha del Plan de euskera en ELAY.

En aquella reunión participaron 84 trabajadores, y los resultados de la votación fueron los siguientes:

- o **Votos a favor:** 73
- o **Votos en contra:** 6
- o **Votos en blanco:** 5

Conviene subrayar que los votos en contra no eran votos contrarios al Plan. Aquellos que votaron en contra no iban a participar activamente, pero aceptaban que el Plan siguiera adelante y no impedirían su marcha.

Se adoptó el compromiso de cumplir dos objetivos principales. Por una parte, la euskaldunización de las relaciones internas, es decir, que el euskera fuera el idioma de trabajo. Y por otra



parte, la euskaldunización de las relaciones exteriores, es decir, impulsar la utilización sistemática del euskera.

Aceptaron el reto de obtener el nivel básico en tres años; de esa forma, se garantizaba la consecución, en ese plazo, de los objetivos correspondientes al nivel básico.

### Formación y círculos de comunicación (1992-1996)

Se pusieron en marcha varios cursos de alfabetización. Primero, se hicieron pruebas para conocer el nivel de euskera de los trabajadores que iban tomar parte en el Plan.

En aquella época, en ELAY se comenzaron a utilizar los llamados *círculos de comunicación* para la promoción del euskera. En marzo de 1992, se pusieron en marcha dichos círculos. Se denominaba así a los grupos de seguimiento. Los trabajadores de categoría o formación similar se reunían para trabajar en grupo. El objetivo principal era, además de lograr que dentro del círculo se hablase en euskera, conseguir que fuera del mismo se impulsase una actitud positiva en cuanto a la utilización del euskera.

En 1995 comenzaron a reunirse los vasco-parlantes y los que comenzaban a estudiar euskera, y a aquellos puntos de reunión se les denominó *círculos de comunicación mixtos*. El objetivo de aquellos grupos era evidente: la creación de nuevos hábitos en cuanto a la utilización del euskera.

El gerente lo recuerda muy bien: "*Se invirtieron muchas horas en los círculos, en los procesos de euskaldunización... para conseguir un nivel mínimo de formación*".

En la primera fase se trabajaron y garantizaron aquellos objetivos referentes a las relaciones internas. Aquel trabajo dio pronto sus frutos. Pero los resultados obtenidos en el ámbito de las relaciones exteriores no fueron del todo satisfactorios. Se extrajeron las conclusiones siguientes: "*Valoramos que los resultados referentes al ámbito de las relaciones exteriores se debían determinar de forma más detallada. Las razones son bastante sencillas. Por un lado, la falta de seguridad que los trabajadores puedan tener en referencia a su nivel de conocimiento de euskera, y por otro, el propio planteamiento del grupo ELAY, la utilización cada vez mayor del euskera*

*en el trabajo, teniendo en cuenta que todavía hoy día es poco frecuente su uso, tanto en el ámbito socio-económico como en las actividades administrativas*".

La situación sociolingüística de aquella época, sobre todo el de las esferas asociadas al mundo empresarial, era una dificultad añadida en lo que se refiere a las relaciones exteriores.

### Fase de autonomía (1996-1999)

En esta fase, se dejaron a un lado los círculos de comunicación. La figura de técnico de euskera de los cuatro años anteriores (asesor externo) desapareció, y fue la Comisión de Euskera la que asumió la responsabilidad de la tarea que posibilitara el desarrollo del Plan de euskera. Según Juanje Alberdi: "*La Comisión de Euskera se formó en esa fase. Anteriormente ya existía, pero en aquella fase se estructuró como grupo de seguimiento*".

#### Características principales:

- Logros internos.
- Utilización de los círculos de comunicación.



El principal objetivo era conseguir la sistematización del euskera. En un intento de posibilitarla, se decidió una política general de euskera, y se redactaron y asumieron los procedimientos a seguir. En cualquier sistema (de calidad, gestión...) el objetivo es conseguir su sistematización o interiorización. En esta fase, el objetivo de los responsables de ELAY era que los trabajadores hicieran las cosas espontáneamente, que realizaran las órdenes de trabajo en euskera, la definición definitiva de los formatos... y que fueran capaces de progresar en solitario.





## Fase de institucionalización (1999-2001)

En ELAY consiguieron, en la última fase, introducir el euskera en la empresa, es decir, gestionado como si de cualquier otra cuestión empresarial se tratase. En definitiva, la institucionalización del euskera. El modelo de gestión empresarial se basa en los procedimientos, y la consecuencia de la introducción del euskera a través de procedimientos es la institucionalización del euskera. Juanje recuerda la última fase: *"Insertamos los procedimientos de euskera en procedimientos de calidad, y así conseguimos impulsarlos. También actuamos en el ámbito externo, para examinar la cuestión de los certificados en euskera... Al final, el objetivo era el conocimiento del euskera y la gestión del uso del euskera como cualquier otro proceso"*.

### Si utilizo el euskera dentro del círculo, ¿por qué no lo voy a hacer fuera?

Además de la inserción del euskera en los procedimientos, resultó de gran importancia la decisión de realizar inspecciones internas. Una vez más, fueron pioneros. Es decir, además de cultivar y fortalecer el euskera, se decidió realizar inspecciones internas para evaluar la situación. *"El objetivo era, como en cualquier otro proceso, la gestión. Por tanto, se fijaron los indicadores y se decidió realizar inspecciones para el seguimiento del uso del euskera. Las inspecciones se realizaban todos los años, y algunas veces incluso acudieron representantes de otras instituciones a realizar dichas inspecciones, o a colaborar en ellas (desde el Gobierno Vasco, Elhuyar o Kontseilua)"*, explica el gerente.

La Comisión de Euskera es el único órgano que gestiona el Plan de euskera y realiza su seguimiento. Se trata de un órgano muy importante, puesto que participan en el mismo todos los jefes de departamento.

#### Características principales:

- o La inserción del Plan de euskera en la empresa.
- o Puesta en marcha de procedimientos  
⇒ inspecciones internas.
- o Convertir en objetivo las relaciones externas.
- o La importancia de la comisión de euskera. Es el único órgano que gestiona el Plan de euskera y realiza su seguimiento. Participan todos los jefes de departamento.

## Sistematización de procedimientos (a partir de 2001)

Entre la primera y la tercera fase, se produjo un cambio de metodología dentro del Plan de euskera. Los círculos de comunicación iniciales supusieron un gran avance. ¿Por qué se pusieron en marcha? Según Juanje Alberdi, porque en el momento de creación del Plan de euskera, los conceptos que se utilizaban dentro de los sistemas de gestión eran esos. En las décadas de los 80 y 90, los conceptos de mejora continua que se utilizaban en los sistemas de gestión eran los siguientes: círculos de calidad, círculos... En ELAY estaban inmersos en un proceso de mejora de la calidad, y pensaron que si aquellos procesos eran adecuados para la gestión, también lo serían para el proceso de implantación del euskera. Y al parecer, ¡funcionaron!

Juanje resume de la manera siguiente lo que se lograba a través de los círculos de comunicación: *"Conseguíamos que la gente de un entorno avanzara de manera conjunta. Se reunía gente de puesto de trabajo o formación similar ... y todos progresaban al mismo tiempo. No se trataba de un esfuerzo individual, sino colectivo. El Plan de euskera se desarrollaba en el mismo entorno. Estudiaban en grupo, acudían a las clases de alfabetización en grupo, decidían en grupo los temas concernientes al Plan... y después, cuando salían, se conseguía que la gente quisiera seguir utilizando el euskera, porque 'si utilizo el euskera dentro del círculo, ¿por qué no lo voy a hacer fuera?'. Era lógico que aquellos que trabajaban en el mismo círculo continuasen utilizando el euskera cuando salían de allí. Por otro lado, además de utilizar la lengua, examinaban a diario los documentos escritos, los problemas que surgían al redactarlos en euskera y la forma de solventarlos. Documento por documento, máquina a máquina, se examinaron y cambiaron todos los rótulos, documentos, rótulos de mandos, etc., y se presentaron las propuestas ante la Dirección, para que ésta las aceptara"*.

En la última fase, se fijaron los procedimientos para la gestión del Plan de euskera. Los procedimientos son las herramientas de gestión del Plan de euskera, y se han insertado dentro de la política general de euskera del Grupo ELAY. *"Los procedimientos son normativos, y en ellos se especifica cuándo y dónde se debe utilizar el euskera: si en una reunión hay un castellanoparlante, se habla en castellano; en la asamblea se hace uso de la traducción simultánea; los formatos o las órdenes de trabajo se realizan en euskera, pero*





*si hay algún castellanoparlante se le suministra la versión en castellano... Es conveniente que todos esos temas estén regulados*", afirma el gerente.

Los documentos básicos que definen la política general que afecta al euskera son los siguientes:

- **Política lingüística del Grupo ELAY en relación al euskera**

En dicho documento se especifica la política general para la consecución de los objetivos concernientes al euskera.

- **Conjunto de acuerdos adoptados para el incremento del uso del euskera**

En este documento se recopilan los acuerdos adoptados por la Comisión de Euskera.

He aquí algunas de esas normas:

2ª revisión de los procedimientos (en vigor desde 2007):

- **PE 40.00.00 Sistema de gestión del euskera**

Se precisan los órganos de gestión, quién debe formar parte de la Comisión de Euskera de ELAY y la Comisión Permanente de Euskera y sus funciones. El primero, con permiso de la Dirección General, adopta decisiones y es responsabilidad del segundo hacer cumplir las decisiones adoptadas.

- **PE 40.01.00 Utilización oral y escrita**

Se especifica: "A todos los empleados con conocimiento de euskera se les solicita la cumplimentación de todos los documentos de funcionamiento en euskera y la utilización oral del euskera. Se regula la manera de preparar las actas, las asambleas generales, las conferencias".

- **PE 40.02.00 El uso del euskera en el paisaje lingüístico**

Se especifican las decisiones adoptadas sobre rótulos de mando de las máquinas, rótulos de puesto, rótulos de seguridad, información en los tabloneros de anuncios y decisiones sobre el material referente a los cursos.

En la clasificación de los procedimientos, el objetivo de ELAY era garantizar la utilidad. "Porque nosotros, a decir verdad, pensábamos que eso era lo más útil; al final, nadie lo tiene formalizado y lo hicimos por nuestra cuenta. Según nuestro punto de vista, se deben tener en cuenta cuatro puntos: el oral, el escrito, el paisaje y el uso, y las

*inspecciones*", explica el gerente.

El uso de los procedimientos facilita el trabajo diario de los trabajadores. Juanje Alberdi nos ha explicado que, gracias a los procedimientos, la creación de las normas no corresponde a una única persona. Aproximadamente 200 trabajadores de varios departamentos tienen la competencia de crear órdenes de trabajo, y es responsabilidad de cada uno de ellos saber cómo se debe actuar en lo que se refiere al uso del euskera. No tiene por qué preguntar cuál es, puesto que al estar integrado en el sistema, puede consultarlo directamente y actuar en consecuencia. Los procedimientos se aplican en todos los ámbitos de la empresa y pueden examinarse en cada momento.

La gestión de los procesos corresponde al Departamento de Gestión del Sistema, "su función principal es el seguimiento a través de auditorías internas, y la definición y seguimiento de planes de acción cuando surgen desacuerdos. Hay que subrayar que, hasta el momento, los procedimientos estaban en castellano, y las órdenes de trabajo en euskera y castellano. Este año, algunos procedimientos y órdenes de trabajo se colocarán sólo en euskera, y las actualizaciones posteriores se realizarán en euskera", explica Kristina Elkoro, miembro de la Comisión de Euskera.

**Hay que subrayar que, hasta el momento, los procedimientos estaban en castellano, y las órdenes de trabajo en euskera y castellano. Este año, algunos procedimientos y órdenes de trabajo se colocarán sólo en euskera, y las actualizaciones posteriores se realizarán en euskera**

En lo sucesivo, la intención de ELAY es seguir con los procedimientos. La existencia de procedimientos propios para el euskera ayuda a mantener la tensión entre la gente, debilitar la tendencia hacia el castellano y señalar la existencia de otras vías. En la medida en que siguen siendo herramientas útiles, no están previstos cambios metodológicos. Según palabras del gerente: "Los procedimientos están vivos. Seguramente si comparamos un procedimiento de hace cinco años con un procedimiento actual, veremos que cambia aproximadamente en un 40%. Los procedimientos cambian, no son un dogma. El paso siguiente puede ser la desaparición de los procedimientos y la inserción en otros sistemas de gestión. Es decir, la integración natural dentro de otros sistemas".



¿Y qué se puede comentar sobre los datos? Los datos de los primeros años se basan en cálculos aproximados:

1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 35% no sabe euskera</li> <li>• No se escribe en euskera</li> <li>• En los tablones de anuncios el 1% está en bilingüe</li> <li>• El trabajo se lleva a cabo en castellano</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha conseguido que el 20% escriba en euskera</li> <li>• La utilización oral es limitada, pero se escucha el euskera local</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha conseguido que el 60% escriba en euskera</li> <li>• La utilización oral es limitada, y además del euskera local se escucha el euskera de los que han estudiado</li> </ul>

A medida que el Plan avanzaba, los trabajadores se fueron instruyendo en euskera. Las primeras mediciones reales son de 2001. He aquí, según los datos de 2001, los resultados obtenidos en ELAY:

o Comunicación oral	80 %
o Comunicación escrita	70-90 %
o Nivel suficiente para hablar en euskera	86 %
o Nivel suficiente para escribir en euskera	79 %
o Rotulación de las máquinas de producción	80 %
o Software de las máquinas de producción	65 %
o Reuniones en euskera	77 %



Para evaluar los resultados, se realizan anualmente auditorías internas. En una época, también se realizaban auditorías externas, desde Elhuyar, el Gobierno Vasco, Kontseilua... Pero al no haber antecedentes previos, tampoco existían criterios unificados para la medición de los resultados. Con el tiempo, dichas inspecciones externas resultaron ser un "estorbo", y se optó por realizar auditorías internas anuales, y auditorías externas cada tres años.



Según Andres Arbulu, miembro de la Comisión de Euskera: "Medimos el uso del euskera en cada departamento, tanto el uso oral como el escrito: de los últimos 20 faxes, cuántos se habían enviado en euskera, cuántas reuniones se habían hecho en euskera ...".

Han pasado 16 años desde que se implantó el Plan de euskera. He aquí los datos referentes a la situación actual:

o Comunicación oral formal (05)	80 %
o Comunicación escrita real (05)	72 %
o Comunicación escrita según los procedimientos (05)	94 %
o Nivel suficiente para hablar en euskera (06)	85 %
o Nivel suficiente para escribir en euskera (06)	83 %
o Rotulación de las máquinas de producción (06)	80 %
o Software de las máquinas de producción (06)	90 %
o Reuniones en euskera, real (05)	85 %
o Reuniones en euskera según los procedimientos (05)	95 %

### VALORACIÓN DEL GRUPO HUMANO

El principal activo para llevar adelante el Plan de euskera ha sido la implicación del equipo humano. Desde el principio, tuvieron clara la importancia de la participación de las personas y su implicación: "En cualquier plan de euskera el punto más crítico es el punto de partida, hay que tenerlo muy claro. Además, hay que pensar que tendrá una duración de muchos años, y que debe participar, activa o pasivamente, todo el colectivo. Si existe un colectivo contrario al Plan, es como tomar el camino equivocado. Hay que conseguir atraer tanto a partidarios como a detractores", explica el gerente.

En 2001, en el 10º aniversario del Plan de euskera, Elhuyar convocó una serie de reuniones con los trabajadores para recopilar la valoración cualitativa del equipo humano. En aquellas reuniones, participaron los miembros de la Comisión de Euskera, los miembros de los círculos, los participantes en las clases de euskera o grupos de alfabetización, aquellos que no tuvieron una participación directa en el Plan y los trabajadores nuevos. Las conclusiones generales de aquellas reuniones son las siguientes:

- o El nivel de información que existe en la empresa sobre el proceso de euskera y sobre los resultados es bueno.
- o Las opiniones sobre la importancia del proceso del Plan de euskera y sobre los resultados no son homogéneas.



o Algunos están orgullosos del nivel de utilización escrita, y otros opinan que lo más difícil es impulsar su uso oral.

o En general, se hace una valoración positiva del esfuerzo realizado en el proceso de euskaldunización y de los resultados obtenidos.

o Aunque las actividades realizadas durante el proceso han resultado en algunos casos agotadoras, no han producido desánimo.

o Es muy importante todo lo aprendido durante el proceso del Plan de euskera: es manifiesta la confianza en el grupo y en el futuro del euskera.

o Se cree que la evolución del entorno (resto de las empresas e instituciones públicas) tendrá una influencia directa en los resultados del Plan de euskera.

*bién han participado, porque aunque no hayan aprendido, no han opuesto resistencia. Por tanto, en mi opinión, ha participado el cien por cien; lo más fácil sería decir que ha participado el 90% y que el otro 10% ha estado ahí. Pero no sólo 'están ahí', porque a ellos también les ha afectado el Plan de euskera. El paisaje, por ejemplo, es totalmente euskaldun, y lo han aceptado".*

**Yo he percibido que la actitud ha cambiado, pero hacia aspectos positivos. Quizá no se vea la fuerza inicial; la militancia fue muy dura, los miembros de la Directiva acudieron a barnetegis durante las vacaciones de agosto... La gente se sacrificó mucho**

Kristina Elkorro, miembro de la Comisión de Euskera, nos explica que durante 16 años la implicación respecto al Plan de euskera ha sufrido numerosos altibajos: "Yo he percibido que la actitud ha cambiado, pero hacia aspectos positivos. Quizá no se vea la fuerza inicial; la militancia fue muy dura, los miembros de la Directiva acudieron a barnetegis durante las vacaciones de agosto... La gente se sacrificó mucho. Hoy día el nivel de exigencia no es el mismo; nos encontramos en otro nivel, aquella fase está superada. Cuando yo empecé, existía una gran división entre vascoparlantes y castellanoparlantes. Mucha gente dijo: 'No quiero aprender euskera y no voy a participar, pero estoy de acuerdo con que el Plan se lleve adelante'. Otros dijeron: 'Pues no estoy de acuerdo'. Pero lo que yo he percibido claramente es que algunos castellanoparlantes estaban muy 'a la defensiva': si algo se ofrecía sólo en euskera, surgían muchos problemas. Ahora, sin embargo, la actitud de los castellanoparlantes ante el euskera es mucho mejor. Ahora puedes ir donde un castellanoparlante con un documento sencillo redactado sólo en euskera y explicarle el contenido o preguntarle '¿te lo traigo en castellano?', y la actitud es totalmente diferente".

## FACTORES MOTRICES

### IMPLICACIÓN

La importante implicación de los trabajadores ha sido fundamental en el desarrollo del Plan de euskera. Según palabras del miembro de la Comisión de Euskera Andres Arbulu: "Está claro que, excepto un porcentaje, en general, la gente ha participado en este plan".

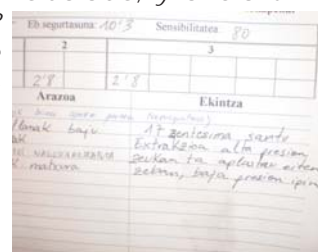
El Plan necesita de la participación de todos los trabajadores de la empresa para poder avanzar, desde los altos cargos hasta los propios trabajadores. Los miembros del Equipo Directivo de ELAY han presentado en varios foros el Plan de euskera: Curso de sociolingüística de la Universidad Vasca de Verano; en el Parque Tecnológico de Zamudio; en un acto organizado por el Gobierno Vasco para empresas...



Pero, ¿qué supone la participación en el Plan de euskera? Aprender euskera, realizar trabajos para la introducción del euskera en la empresa... Desde el punto de vista de Juanje Alberdi: "Debe participar el cien por cien. Es decir, algunos castellanoparlantes, aunque no han aprendido en euskera, se han integrado. Han afirmado: 'A mí no me importa, siempre que se me ofrezca formación específica sobre el tema, o se mantenga lo que yo necesito de una manera comprensible'. En mi opinión, esas personas tam-

pero, ¿qué supone la participación en el Plan de euskera? Aprender euskera, realizar trabajos para la introducción del euskera en la empresa... Desde el punto de vista de Juanje Alberdi: "Debe participar el cien por cien. Es decir, algunos castellanoparlantes, aunque no han aprendido en euskera, se han integrado. Han afirmado: 'A mí no me importa, siempre que se me ofrezca formación específica sobre el tema, o se mantenga lo que yo necesito de una manera comprensible'. En mi opinión, esas personas tam-

Con el paso del tiempo, ha aumentado el nivel de implicación de algunos trabajadores. Los que al principio lo vivían desde lejos, hoy día lo viven desde dentro. Según Ritxar Garcia, responsable del almacén de Antigua: "El nivel de implicación de la gente se ha mantenido o, en algunos casos, ha aumentado... Yo, por ejemplo, al principio no estaba tan involucrado, y ahora sí... ¿Que nadie quiere? Pues entraré yo. Los de Antigua habían trabajado mucho, y ahora he entrado yo en la Comisión Permanente".





## MOTIVACIÓN

**Es muy importante que el Plan se plantee sin límites temporales, y que no se piense que es un proyecto para dos o tres años**

En todo proceso que necesite la implicación de la gente, la motivación debe ser fundamental. Se debe abordar el trabajo con total convencimiento. En opinión de Juanje Alberdi, el referente motivador más importante es la actitud positiva de la gente: *"Eso es lo que nos estimula a seguir en nuestro trabajo. Cuando, después de presentar un plan, se convierte en un proyecto de tercera categoría, con impedimentos económicos o de otro tipo, te desmoralizas totalmente. Es muy importante que el Plan se plantee sin límites temporales, y que no se piense que es un proyecto para dos o tres años. El Plan es largo, ilimitado, es un camino que hay que recorrer poco a poco"*.

La motivación es un estímulo básico para el mantenimiento del nivel de implicación de la gente. Hace poco, algunos trabajadores de la planta de Antigua se trasladaron a la planta de Lizarraga [1]. El nivel oral de los de la planta de Lizarraga decayó, y la nueva situación puso patas arriba los resultados anteriores. Se dieron cuenta que el nivel de utilización del euskera hablado había retrocedido. Andres Arbulu explica con claridad la función de la Comisión de Euskera, es decir, la función de estímulo: *"Nos hemos dado cuenta que el euskera hablado ha retrocedido y que hay que adoptar las medidas oportunas para que la gente sea consciente de ello. Nuestra función es la de estar con los trabajadores una y otra vez, para que se sensibilicen de la necesidad que tenemos de hablar en euskera. Repartimos unas hojas entre los responsables, puesto que son ellos los que tiran del carro, y les pedimos que escribieran cuántas veces al día y con quién hablaban en castellano... En uno de los departamentos se concienciaron. Gracias a ello, en dicho departamento se esfuerzan cada vez más en hablar en euskera"*. Una medida concreta no resuelve de manera absoluta una cuestión, los resultados son parciales. Se tendrán que idear nuevas medidas, pero poco a poco están avanzando en ello.

## CONTRATACIÓN

El euskera es un criterio dentro de la política de contratación. La toma en consideración del euskera en la contratación, es una de las bases para el desarrollo del Plan de euskera. Según Juanje Alberdi: *"Entre los puntos que nosotros valoramos se tiene en cuenta el euskera. No es imprescindible, no se cierra puertas por no disponer del título de EGA. Eso sí, si no es vascoparlante, se le ofrece la oportunidad de euskaldunizarse"*. Alberdi lo explica por medio de un ejemplo: *"La última persona que hemos contratado como responsable de calidad no tenía el nivel de euskera que preveíamos. Aunque en el momento de la contratación no tenía el nivel esperado, el euskera se introdujo en su plan de formación y se le pidió que se implicase en su aprendizaje"*.

## FACTORES A SUPERAR

### "La aventura" de ser pionero

Durante 16 años se han tenido que superar numerosos obstáculos. Las dudas iniciales de algunos sectores, el miedo a lo desconocido, la falta de una buena base..., en pocas palabras, en 1991, ELAY dio un salto al vacío. En el trayecto se ha encontrado con numerosas dificultades, tanto internas como externas, pero se han ido resolviendo los problemas a medida que surgían, y ha tenido la fuerza y la constancia suficientes para seguir adelante.

### Los problemas iniciales

*"Cuando la gente entra y ve lo que realmente supone, es en ese momento cuando comienzan a surgir los obstáculos y el resto de cuestiones"*. Resulta imprescindible explicar claramente qué es y qué supone el Plan de euskera *"para los castellanoparlantes, vascoparlantes... Y además hay otro punto importante: no se puede esperar que todos estemos de acuerdo y que el 100% se euskaldunice. Una gran parte del colectivo dirá "adelante con el Plan de euskera, pero yo no voy a participar"*. Además de respetar sus derechos (con el compromiso de ofrecerles las versiones en castellano), deben entender que en algunos lugares la información estará sólo en euskera. Aunque ellos no adopten el

**Una gran parte del colectivo dirá adelante con el Plan de euskera, pero yo no voy a participar**



*compromiso de euskaldunizarse, deben aceptar el derecho de la mayoría", reflexiona sobre el tema Juanje Alberdi.*

Quando el Plan de euskera se puso en marcha, algunos mostraron una actitud contraria. Se aceptó la actitud de aquella minoría, y se prestó gran atención a que aquellos que estuviesen en contra del Plan no sufrieran ningún tipo de discriminación; así se puso en marcha el Plan. *"Siempre se ha hecho un trabajo añadido para mantener el nivel de respeto hacia las personas. La traducción de textos breves nos suponía mucho trabajo, pero de este modo, a ellos no les creaba ningún problema. Al final, ésa ha sido la clave. Y ahora no lo toman a mal, no perciben el euskera como una agresión. Lo toman con total normalidad, y ellos mismos nos dicen 'no te pongas a traducirlo, más o menos ya lo entiendo...'. Eso ha sido lo que yo he percibido", explica Kristina Elkoro.*

## Relaciones externas

Hoy todavía es el día en que se está intentando promover la utilización del euskera en las relaciones externas. El proceso iniciado por ELAY no se ha extendido aún a toda la sociedad, lo que dificulta enormemente el uso del euskera en las relaciones que se establecen con los demás. *"Muchas veces piensas... somos una isla", dice Kristina Elkoro.*

Quando Kristina trabajó en el departamento de recursos, vivió en primera persona los problemas que surgían cuando se quería hacer uso del euskera en las relaciones exteriores: *"Una fábrica recibe numerosas entradas externas, y si todas esas entradas vienen en castellano... necesariamente entramos en un proceso de inercia".*

En los temas empresariales resulta difícil recibir formación en euskera, y sobre todo ha sido difícil en los últimos años: *"Fuera no se puede recibir formación en euskera. La Cámara de Gipuzkoa, nuestra auditoría Aeronor... han empezado ahora a traducir los documentos a euskera. Con la Seguridad Social, por ejemplo, hemos tenido que pelear duro, con el INEM... con el Gobierno Vasco...".* Ésa ha sido, precisamente, la mayor dificultad con la que se han encontrado, según Kristina: *"Nosotros hemos llegado a un nivel bastante bueno, pero hemos trabajado en solitario. Somos una pequeña isla, todo el entorno se mueve en castellano y nosotros estamos en*

*medio...".*

Juanje comparte el mismo punto de vista, pero cree que el euskera es una herramienta que hay que utilizar en el ámbito que le corresponde: *"El 80% de nuestros clientes son extranjeros. Por tanto, la mayoría de las relaciones externas son en castellano, francés, inglés o alemán. Los documentos internos los tenemos en euskera, y algunas veces, por ejemplo, a algún cliente de Alemania le hemos enviado documentos en alemán y en euskera, de la misma manera que ellos nos los envían en alemán e inglés... Pero no les podemos decir que estamos inmersos en el Plan de euskera y que les vamos a enviar la información sólo en euskera", comenta.*

A ese respecto, defiende la utilización del idioma que corresponda a cada momento: *"Nuestro objetivo es utilizar el idioma que corresponde a cada uno, el castellano con los castellanoparlantes, el alemán con los alemanes, el inglés con los americanos..., con total naturalidad; y nuestro trabajo interno, en euskera. Si nos envían un documento en inglés, y si la mayoría de los del departamento entienden inglés no se traduce, se deja tal cual. Por tanto, con lo que llega en castellano se hace lo mismo, no podemos obsesionarnos con nuestras normas. No podemos ser más 'papistas que el Papa' y crear trabajo innecesario".*

## Recursos materiales

Para realizar el trabajo diario en euskera, resulta imprescindible poder utilizar las herramientas de trabajo en euskera. De lo contrario, todo el empeño será en vano. Kristina Elkoro ha hablado sobre dicha dificultad: *"Si los programas informáticos están en castellano, las nóminas habrá que hacerlas en castellano..."*, por tanto, carecer de recursos en euskera ocasiona grandes dificultades a todo el que quiere trabajar en esa lengua.

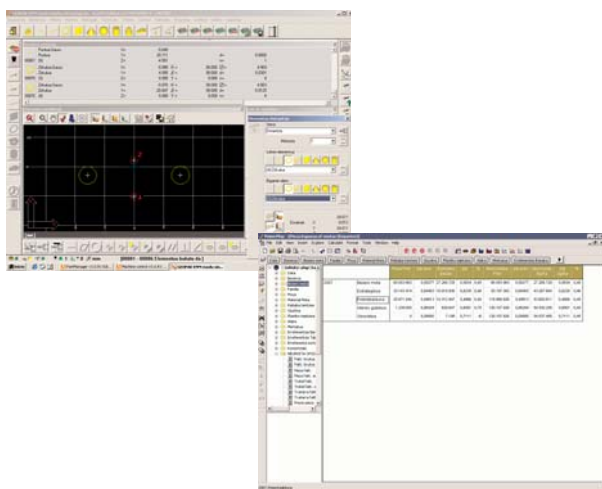
Según Juanje Alberdi, los obstáculos más importantes que ha encontrado el Plan de euskera han sido las subcontrataciones y las compras: *"Cuando pedíamos máquinas y software en euskera, el 80% no los tenía. Al final, hemos tenido que crear mucho material en euskera".*

Andres Arbulu también ha subrayado los problemas con los que se encontraron en la compra de las máquinas: *"En cuanto a las máquinas, seguimos trabajando con el tema. Algunos proveedo-*



*res nos plantean problemas... pero la situación es buena. Las prensas, por ejemplo, son todas iguales, y la mayoría las tenemos en euskera, la cantidad ayuda. En la sección de troquelado, sin embargo, todas las máquinas son diferentes y es más difícil conseguirlas en euskera. Algunas no las tenemos en euskera, porque se requiere de un permiso y no todos nos lo conceden, pero lo intentamos, a través de la sección de compras, solicitando los requisitos de euskera al mismo nivel que los requisitos de calidad o seguridad. Algunas veces los traducimos nosotros mismos y les pedimos a ellos que inserten otra vez el programa (en euskera)".*

En opinión de Juanje, en numerosas ocasiones ELAY se ha sentido solo. *"Respecto a ese tema, hemos azuzado en varias ocasiones al Gobierno Vasco. Nosotros estamos traduciendo al euskera el software específico, y después, lo más básico, Microsoft, por ejemplo, ¿hay que utilizarlo en castellano? Existen numerosos colectivos para cambiar eso, ¿no? Ese ha sido uno de los mayores impedimentos, entrar en Word y encontrar todos los menús en castellano, puesto que eso puede facilitar la tendencia hacia el uso del castellano. Por tanto, ¿para qué sirve todo el trabajo realizado anteriormente?"*



## LAS CLAVES DEL ÉXITO

Nadie pone en duda, ni dentro ni fuera, que la trayectoria de ELAY y la situación actual son totalmente exitosas. Para explicar las claves de dicho éxito, resultan interesantes algunos de los datos mostrados en el informe realizado por Elhuyar en 2001 (con motivo del 10º aniversario del Plan de euskera):

1. Aunque en la trayectoria del Plan de euskera se han utilizado objetivos escalonados, tanto la Directiva como los trabajadores han partido sabiendo que el objetivo último era la utilización total del euskera.

2. El proceso del Plan de euskera no se ha interrumpido. Desde que se puso en marcha en 1991, dentro del grupo no se ha interrumpido la reflexión sobre el proceso y los resultados y la puesta en marcha de nuevas medidas.

3. Eran necesarios tanto el acuerdo del grupo humano como su compromiso, y se han conseguido.

4. En las nuevas contrataciones, el nivel de conocimiento de euskera ha sido una condición imprescindible. La política de contratación ha resultado una herramienta muy importante.

5. El Grupo ELAY ha encontrado la manera de sistematizar el trabajo realizado en la primera parte del proyecto (1992-1996) y convertirlo en política de empresa: los cuatro procedimientos que regulan el uso del euskera, y especialmente, la integración en el sistema, han producido resultados positivos. Se han sentado bases muy sólidas para el futuro.

El Grupo ELAY ha conseguido, como consecuencia del trabajo de 16 años, que el euskera "sea tratado como cualquier otro proyecto". Las medidas adoptadas durante el proceso han sido evaluadas, y de esa manera se ha conseguido hacer un seguimiento detallado y se ha podido modificar, lo antes posible, todo aquello que no funcionaba.

**La metodología utilizada en el Grupo ELAY para el desarrollo del Plan de euskera, ha elaborado un modelo creíble. Enraizado en el principio de amplia participación, insertado dentro de la institución, con continuas adaptaciones al sistema, y respondiendo a la cotidianeidad, el modelo ha dado resultados.**

## EL GRUPO ELAY, GUÍA

La metodología utilizada en el Grupo ELAY para el desarrollo del Plan de euskera, ha elaborado un modelo creíble. Enraizado en el principio de amplia participación, insertado dentro de la ins-





titución, con continuas adaptaciones al sistema, y respondiendo a la cotidianeidad, el modelo ha dado resultados.

El seguimiento y la evaluación continua por parte de la Viceconsejería de Política Lingüística del Gobierno Vasco, ha sido una de las bases en la estandarización de los planes de euskera y en su difusión a otras empresas.

**ELAY se ha convertido en una luciérnaga que ilumina el ámbito laboral en euskera, el pionero**

El caso de ELAY ha tenido gran repercusión fuera de las fronteras del euskera, en planes diseñados para la revitalización de lenguas minorizadas. Representantes del Grupo ELAY han mantenido relaciones directas con responsables de Política Lingüística de Gales y Québec, a través de visitas auspiciadas por el Gobierno Vasco.

Pero la experiencia del Grupo ELAY ha servido de guía principalmente en el País Vasco. Ha demostrado que trabajar en euskera no es un sueño. Lo que se puede considerar utópico es más real de lo que parece, no hay más que ver lo conseguido por ELAY. Hay que trabajar duro, se necesitan muchas horas, voluntad, y fuerza para no abandonarlo todo... pero el premio al trabajo bien realizado es palpable. Y es precisamente eso lo que debemos agradecer a ELAY, es decir, que haya abierto el camino, y que haya mostrado los resultados obtenidos durante todo el proceso. ELAY se ha convertido en una luciérnaga que ilumina el ámbito laboral en euskera, el pionero.

Algunas etapas han llegado ya a su conclusión, pero otras están empezando. El camino no ha llegado a su fin, y aún queda mucho por recorrer. El Plan continuará vigente en ELAY, sin ninguna duda. *"El objetivo no ha cambiado (la normalización del idioma), y tampoco hemos cambiado los objetivos específicos, pero en el camino surgen otras muchas cuestiones"*, ha mencionado Kristina Elkoru.

En ELAY tienen claro que el camino recorrido no ha sido en vano. Y aún tienen mucho por hacer, tal como lo explica Andres Arbulu, miembro de la Comisión: *"La lista de las labores a realizar es muy larga. Todos los meses surgen cosas. Ahora mismo, por ejemplo, hemos elaborado un plan trienal"*.

Esperan que otros se incorporen al trabajo realizado, pero no por ello permanecen con las manos cruzadas.



## *Euskara, ouvre-toi au monde*

*Bertze jendek uste zuten ezin eskriba zaiteien, orai dute frogatu engainatu zirela...*

*(D'aucuns pensaient que l'on n'arriverait pas à écrire, on constate maintenant que c'était faux...)*

Le premier livre de littérature basque nous est arrivé de la main d'Ettxepare, publié en 1545, à Bordeaux: *Linguae Vasconum Primitiae*. Est un livre de poèmes, avec un prologue de 31 lignes qui, selon plusieurs linguistes, peut être considéré comme la première prose en euskara. Quoi qu'il en soit, Ettxepare savait que ce livre était le premier publié en euskara, tel qu'il l'explique lui-même dans son œuvre.

Quatre cent cinquante ans après, à Antzuola, au sein du Groupe ELAY, l'idée surgit de divulguer l'euskara dans le monde du travail et les premiers pas sont faits pour matérialiser ce projet. Et le monde d'Ettxepare est aujourd'hui également, depuis 1991, le monde de l'entreprise.

L'effort de toutes les personnes qui intègrent le Groupe ELAY a permis de montrer "à ces mêmes gens" qu'il est possible de travailler en euskara. Et que, malgré les nombreux obstacles auxquels se heurte l'usage de l'euskara comme outil de travail, toutes les difficultés peuvent être surmontées; il suffit de faire preuve de volonté. Il ne faut pas se laisser impressionner par l'absence de précédents; il s'agit certes d'un saut dans le vide, mais pas d'un objectif impossible.

*Euskara, ouvre-toi au monde de l'entreprise.*



## INTRODUCTION

ELAY surgit il y a 42 ans. Au départ, l'entreprise était consacrée à la fabrication de pièces en fonte pour usinage. Afin de répondre aux besoins d'un client, elle achète une presse spéciale en Suisse, mais elle doit attendre un an avant de pouvoir l'utiliser, après avoir appris son fonctionnement. À partir de là, ELAY commence à travailler la coupe de précision, un processus similaire à l'estampage.

En 1969, elle commence à produire des pièces de coupe de précision. Vers 1984, ELAY établit une joint venture avec l'entreprise BALZERS, ayant son siège au Liechtenstein. C'est dans cette entreprise qu'est mise au point la technologie de revêtements PVD. Cette union donne lieu à la naissance de BALZERS-ELAY, pour la fabrication de revêtements, d'une part et toujours la coupe de précision, d'autre part, qui est l'activité caractéristique d'ELAY.

Le Groupe ELAY a également créé d'autres sociétés, qui ont disparu au fil du temps. Et en 1989, CELAY est constituée au Mexique, consacrée fondamentalement à la même activité, autrement dit, à la coupe de précision. Ses effectifs s'élèvent actuellement à 235 personnes, sur le site d'Antzuola et 140 au Mexique.

Actuellement, le Groupe ELAY est intégré par: ELAY SL d'Antzuola, ELAY Industrial SA et CELAY SA au Mexique. ELAY SL offre des services logistiques à ELAY Industrial et CELAY.



## PLAN D'EUSKARA DANS LE GROUPE ELAY

### Antécédents

Au début des années 1980, les jeunes suivaient leurs études en euskara. Antzuola était un village euskaldun (bascofonie) et il comptait des mouvements populaires actifs en faveur de l'euskara. Les habitants parlaient euskara avec la amis, dans la rue... mais à l'usine on utilisait l'espagnol! Beaucoup de bascofonies utilisaient l'espagnol dans l'entreprise et dans leurs relations internes et l'euskara dans leurs relations non-professionnelles. Cette situation pousse certains travailleurs d'ELAY, soucieux de promouvoir l'usage de l'euskara, à envisager le travail en euskara et à montrer qu'il ne s'agit pas d'une mission impossible. Et ils commencent alors à orienter leurs efforts pour atteindre cet objectif. Juanje Alberdi, gérant du Groupe ELAY, se souvient ainsi de cette période: *"Les gens sortaient des ikastolas formés en euskara. De nombreux bascofonies parlaient espagnol au sein de l'entreprise et euskara hors du travail... C'est ainsi que surgit l'idée: nous nous sommes adressés au Gouvernement Basque, à Elhuyar... et, tous ensemble, nous avons élaboré un Plan d'euskara"*.

Avant d'incorporer le Plan d'euskara, ELAY avait déjà commencé à impulser certaines activités et avait pris certaines décisions, visant à favoriser le processus d'insertion de l'euskara dans le monde du travail. Au départ, l'euskara était un thème parfaitement inconnu au sein de l'entreprise et il s'avérait donc indispensable d'incorporer une personne chargée de la question et des tâches de coordination. Une fonction qui est assignée à Anaje Narbaiza qui, durant des années, a assumé avec engagement les tâches de coordination et de dynamisation du Plan interne. S'agissant d'un travail collectif, le travail en équipe a été très important pour atteindre l'objectif visé: que l'euskara fasse partie à part entière du monde du travail. Le collectif ELAY a été un élément-clé pour l'euskara, de même que les changements réalisés dans le domaine de la qualité, entre autres.

Parmi les premières mesures adoptées, il convient de remarquer les suivantes:

- **1982:** Il est décidé que les inscriptions et documents de fonctionnement interne soient bilingues, en accordant priorité à l'euskara.
- **1987:** Il est décidé de couvrir le montant de



l'inscription à tous les travailleurs souhaitant suivre des cours d'euskara. Et deux travailleurs commencent à apprendre l'euskara.

En 1989, la profondeur et l'ampleur des mesures adoptées sont considérées limitées et d'autres plus générales sont proposées (par exemple, étendre l'euskara aux documents externes). Pour atteindre l'objectif de travailler en euskara, ELAY s'adresse à la Direction Générale de Politique Linguistique du Gouvernement Basque (aujourd'hui Vice-Ministère de Politique Linguistique), afin de réclamer son aide, technique et financière.

Les conversations maintenues débouchent sur la mise en œuvre de plans d'usage de l'euskara et le développement d'un projet pilote à ELAY. Le Vice-Ministère de Politique Linguistique entame des conversations avec la Société Culturelle Elhuyar et, en 1991, un accord est signé pour le développement de projets pilotes visant à promouvoir l'usage de l'euskara dans les entreprises. Et il est convenu que le premier projet pilote se déroule dans le Groupe ELAY.

L'idée initiale, la proposition, surgit au sein de l'entreprise. Après la confirmation des travailleurs de soutenir le projet et l'approbation des syndicats, la Direction décide de mettre en œuvre le projet, en collaboration avec le Gouvernement Basque et Elhuyar. "Consciemment ou inconsciemment, il est décidé d'aller de l'avant. Une décision adoptée par l'entreprise mais que la Direction soumet à l'assemblée générale, qui décide d'appuyer l'idée présentée par le collectif", explique Juanje Alberdi.

## PHASES, MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

### Conception et travail préalable (1991-1992)

En 1991, un avant-projet est élaboré et en 1992 commence à être appliqué le Plan d'euskara, "créé après un an ou deux de réflexion, étant donné qu'il n'existait jusqu'alors aucune expérience de ce genre, d'implantation de l'euskara dans le monde du travail".

Les premières réunions ont lieu en février 1991, sur la base d'un document de départ: *Plan visant à étendre l'usage de l'euskara dans les entreprises: intervention générale*. Ce document contenait, notamment, la trajectoire, les critères de viabilité, la classification des objectifs et instruments et le

processus de communication à mettre en place.

Alberdi nous rappelle cette première phase :

*"Toutes les phases sont importantes, mais la première est fondamentale et elle conditionne les étapes postérieures. Il convient, dès le début, d'impliquer tous les groupes concernés au sein de l'entreprise. Si un collectif, aussi petit soit-il, se sent marginalisé, le processus risque d'échouer. Et c'est quelque chose que l'on ne peut pas imposer par loi, il faut arriver à un accord minimum". Et, selon lui, la voie pour atteindre cet accord est claire: "À la majorité, en parlant avec les gens".*

Durant les deux ou trois mois postérieurs, des enquêtes sont menées auprès des travailleurs et une analyse en profondeur de la situation de l'entreprise est effectuée.

Quoique la majorité des travailleurs étaient bascophones (l'euskara étant leur langue maternelle), non-alphabétisés et euskaltzales (défenseurs de l'euskara), "le Plan d'euskara met en évidence la nécessité d'une alphabétisation sur mesure. On a dû expliquer à tout le monde en quoi consistait le Plan. Il ne s'agissait pas, en effet, de penser "Je suis bascophone, j'entre dans le Plan et voilà". Non, pas du tout. Tu es euskaldun, mais tu n'es pas capable d'écrire ni de lire en euskara et, donc, toi aussi tu dois assister aux cours. Et c'était là le handicap le plus important à surmonter alors et maintenant encore", d'après le gérant.

Cette réunion compte sur la participation de 84 travailleurs et le résultat des votes est le suivant :

- Votes pour: 73
- Votes contre: 6
- Abstentions: 5

Il convient de souligner que les votes contre n'étaient pas des votes contre le Plan. Ceux qui votèrent contre ne souhaitaient pas participer activement au Plan, mais ils acceptaient sa mise en œuvre et n'avaient nullement l'intention d'empêcher son déroulement.

L'Assemblée adopte l'engagement de respecter les principaux objectifs du Plan. D'une part, l'euskaldunisation des relations internes, autrement dit, que l'euskara soit la langue de travail. D'autre part, l'euskaldunisation des relations extérieures, autrement dit, impulser l'usage systématique de l'euskara.





Elle accepte également l'enjeu d'atteindre un niveau élémentaire d'usage de la langue dans un délai de trois ans.

### Formation et cercles de communication (1992-1996)

Plusieurs cours d'alphabétisation sont alors mis en place, après vérification du niveau de connaissances en euskara des travailleurs qui allaient participer au Plan.

En mars 1992, ELAY commence à utiliser les *cercles de communication* pour la promotion de l'euskara, nom attribué aux groupes de pilotage du projet. Les travailleurs à similaire poste de travail ou formation se réunissent ainsi pour travailler en groupe. L'objectif principal étant, outre de faire en sorte que l'on parle euskara au sein du cercle, que le cercle s'efforce d'impulser une attitude positive à l'égard de l'usage de l'euskara.

En 1995, une réunion a lieu entre les bascopphones et ceux qui avaient commencé à suivre des cours d'euskara. Ces nouveaux lieux de rencontre sont désormais appelés *cercles de communication mixtes*. L'objectif de ces groupes est évident: la création de nouvelles habitudes d'utilisation de l'euskara.

Le gérant s'en souvient parfaitement: "*De nombreuses heures furent consacrées aux cercles, au processus d'euskaldunisation... pour atteindre un niveau minimum de formation*".

Dans un premier temps, les efforts sont orientés vers les relations internes. Un travail qui donne ses fruits, mais les résultats obtenus dans le domaine des relations extérieures ne sont guère satisfaisants. En voici les principales conclusions: "*Nous avons considéré que les résultats à atteindre dans le domaine des relations extérieures devaient être mieux détaillés. Pour des raisons très simples. Malgré la démarche appliquée par le groupe ELAY, visant l'utilisation généralisée de l'euskara dans le monde du travail, on ne pouvait ignorer, d'une part, le manque de sécurité des travailleurs, qui n'avaient pas toujours un niveau de connaissance suffisant pour s'exprimer facilement et, d'autre part, le fait que, aujourd'hui encore, l'euskara est peu utilisé dans le domaine socio-économique et dans les activités administratives*".

La situation sociolinguistique de l'époque, en particulier dans le monde de l'industrie, représentait

une autre entrave pour l'application de la langue aux relations extérieures.

#### Caractéristiques principales :

- Progrès internes.
- Utilisation des cercles de communication.



### Phase d'autonomie (1996-1999)

Au cours de cette étape, les cercles de communication sont délaissés. Le technicien en euskara des quatre années précédentes (conseiller externe) disparaît et c'est la Commission d'Euskara qui assume dès cet instant la responsabilité du développement du Plan d'euskara. D'après Juanje Alberdi: "*La Commission d'Euskara est créée à cette époque. Elle existait déjà avant, mais ce n'est qu'à ce moment qu'elle est structurée comme groupe de pilotage*".

L'objectif premier est la systématisation de l'euskara et, pour ce faire, une politique générale d'euskara est instaurée et les procédures correspondantes sont rédigées et approuvées, afin de les faire interioriser à tous les niveaux (comme dans d'autres systèmes: qualité, gestion... ). Le principal souci des responsables d'ELAY à l'époque était de faire en sorte que les travailleurs soient capables de réaliser leurs tâches, de respecter les ordres de travail, de définir les formats... d'avancer, en somme, en solitaire.

#### Caractéristiques principales :

- Transition ⇒ vers la propriété de l'organisation ⇒ autonomie de l'organisation. Le technicien extérieur disparaît et Elhuyar continue comme conseiller ⇒ Il n'y a plus de cercles de communication et la Commission d'Euskara est le seul groupe consacré au Plan d'euskara.
- Désir de systématisation ⇒ Rédaction et adoption de la politique générale et des procédures correspondantes.



## Phase d'institutionnalisation (1999-2001)

ELAY arrive, au cours de cette dernière phase, à insérer l'euskara dans l'entreprise, autrement dit, à l'intégrer à part entière dans la gestion, à institutionnaliser l'euskara. Le modèle de gestion de l'entreprise repose sur toute une série de procédures et l'insertion de l'euskara finit par déboucher sur son institutionnalisation. Juanje se souvient ainsi de cette dernière étape: *"Nous avons inséré les procédures d'euskara dans les procédures de qualité, ce qui nous a permis de les impulser. Et, face à l'extérieur, nous nous sommes intéressés par les certificats d'euskara existants... Le but final était d'atteindre une connaissance d'euskara et une gestion identique à celle de tout autre processus"*.

Outre l'insertion de l'euskara dans les procédures, la décision de réaliser des inspections internes s'est avérée fort efficace. Une fois de plus, pionniers en la matière, car, outre le souci de cultiver et de renforcer l'euskara, le Groupe ELAY est le premier à contrôler internement la situation.

**Si j'utilise l'euskara dans le Cercle, pourquoi ne pas le faire hors de ce dernier?**

*"L'objectif était celui de tout processus: une bonne gestion. Nous avons donc, pour ce faire, établi des indicateurs et décidé de procéder à des inspections périodiques de suivi de l'usage de l'euskara. Ces inspections avaient lieu tous les deux ans et étaient parfois réalisées par d'autres institutions, ou avec l'aide de tiers (Gouvernement Basque, Elhuyar ou Kontseilua)",* explique le gérant.

### Caractéristiques principales:

- Insertion du Plan d'euskara dans l'entreprise.
- Mise en oeuvre des procédures ⇒ inspections internes.
- Transformer en objectif les relations externes.
- L'importance de la Commission d'Euskara. Le seul organe chargé de gérer le Plan d'euskara et de son suivi, avec la participation de tous les chefs de département.

## Systématisation des procédures (à partir de 2001)

Entre la première et la troisième phase, un changement de méthodologie a lieu. Les cercles de communication initiaux aident énormément à avancer. D'où vient l'idée de les créer ? Selon Juanje Alberdi, parce que, à l'époque de la création du Plan d'euskara, c'était la formule utilisée dans les systèmes de gestion: cercles de qualité, cercles de tout genre... ELAY, plongé alors dans un processus d'amélioration de la qualité, a estimé que c'était le modèle adéquat pour la gestion, mais aussi pour le processus d'implantation. Et on ne peut que constater le résultat!

Juanje résume ainsi ce que les cercles de communication ont apporté: *"On arrivait à faire avancer les gens, d'un même milieu, de manière conjointe. On réunissait des personnes à formation ou poste de travail similaire... et tout le monde avançait à la fois. Il ne s'agissait pas d'un effort individuel, mais collectif. Le Plan d'euskara était appliqué entre proches. Les personnes étudiaient en groupe, se rendaient en groupe aux cours d'alphabétisation, prenaient les décisions relatives au Plan en groupe... et, après, hors du groupe, elles continuaient à utiliser l'euskara. Car, "si j'utilise l'euskara dans le Cercle, pourquoi ne pas le faire hors de ce dernier?". C'était logique. Par ailleurs, outre la pratique de la langue, elles analysaient tous les jours les documents écrits, rédigeaient les rapports en euskara et affrontaient et résolvaient les problèmes dans cette même langue. Progressivement, les textes de tous les documents, les inscriptions de toutes les machines ont été rédigés en euskara... sur présentation des propositions correspondantes à la Direction, pour son approbation"*.

La dernière phase a servi à fixer les procédures pour la gestion du Plan d'euskara, qui s'inscrivent dans le cadre de la politique générale d'euskara du Groupe ELAY. *"Ces procédures établissent les règles d'utilisation, quand et où l'euskara doit être utilisé. Par exemple, si dans une réunion il y a un non-bascophone, on parlera espagnol; on utilisera l'interprétation simultanée dans les assemblées; comment remplir les bulletins ou ordres de travail en euskara; offrir une version en espagnol aux non-bascophones, etc... Toutes ces questions doivent être préalablement réglementées"*, affirme le gérant.

Les documents de base qui définissent la politique générale relative à l'euskara sont les suivants:



o **Politique linguistique du Groupe ELAY relative à l'euskara**

Ce document décrit la politique générale à appliquer pour l'obtention des objectifs fixés relatifs à l'euskara.

o **Ensemble des accords adoptés visant à étendre l'usage de l'euskara**

Recueil des accords adoptés par la Commission d'Euskara.

Voici quelques-unes de ces normes:

2. Révision des procédures (en vigueur depuis 2007):

o **PE 40.00.00 Système de gestion de l'euskara**  
Description des organes de gestion, des membres qui doivent intégrer la Commission d'Euskara chez ELAY et la Commission Permanente d'Euskara, ainsi que de ses fonctions. La première Commission, avec l'autorisation de la Direction Générale, adopte les décisions et la seconde est chargée de les faire respecter.

o **PE 40.01.00 Usage oral et écrit**

"Tous les employés connaissant l'euskara sont priés de remplir tous les documents de fonctionnement en euskara et d'utiliser cette langue oralement. Les comptes-rendus, assemblées générales, conférences, seront conformes aux normes établies".

o **PE 40.02.00 L'usage de l'euskara dans le paysage linguistique**

Description des décisions adoptées concernant les indications figurant sur les machines, postes de travail, consignes de sécurité, panneaux d'affichage et matériel de cours.

Le but de la classification des procédures est, pour ELAY, d'assurer l'utilité du Plan. "Mais ce n'est pas le plus important car, finalement, la formalisation n'est pas toujours utile et chacun fait les choses à sa manière. À notre avis, quatre sont les éléments essentiels: parler, écrire, promouvoir son usage et les inspections", déclare le gérant.

Les procédures visent à faciliter les tâches quotidiennes des travailleurs. Juanje Alberdi explique que, grâce aux procédures, l'élaboration des normes ne revient pas uniquement à une seule personne. Près de 200 travailleurs, de différents départements, sont compétents pour créer des ordres de travail et pour savoir comment agir en

matière d'usage de l'euskara. Pas besoin de demander l'autorisation à qui que ce soit, puisque tout est intégré dans le système, chacun peut consulter directement et agir en conséquence. Les procédures existent dans tous les domaines de l'entreprise et tout le monde peut consulter la voie à suivre à tout moment.

La gestion des processus revient au Département de Gestion du Système. "Il s'occupe de leur suivi, par le biais d'audits internes, et de la définition et du suivi des plans d'action lorsque des désaccords surgissent.

Il faut signaler que, jusqu'à présent, les procédures étaient en espagnol et les ordres de travail en euskara et espagnol. Cette année, certaines procédures et ordres de travail seront uniquement en euskara et leurs mises à jour postérieures également", commente Kristina Elkoro, membre de la Commission d'Euskara.

L'intention d'ELAY est d'augmenter les procédures. L'existence de ces procédures pour l'euskara est une manière de maintenir l'attention des personnes, de les rappeler à l'ordre et de freiner la tendance à utiliser l'espagnol. Étant donné qu'il s'agit encore d'outils utiles, aucun changement méthodologique n'est prévu. Le gérant pense que "les procédures sont toujours vivantes. Certes, si l'on compare une procédure d'il y a cinq ans et une procédure actuelle, on constate un changement de près de 40%. Les procédures évoluent, ce ne sont pas des dogmes. Le pas suivant est probablement la disparition des procédures et l'insertion dans d'autres systèmes de gestion. Autrement dit, l'intégration naturelle dans d'autres systèmes".

**Il faut signaler que, jusqu'à présent, les procédures étaient en espagnol et les ordres de travail en euskara et espagnol. Cette année, certaines procédures et ordres de travail seront uniquement en euskara et leurs mises à jour postérieures également**



Et qu'en est-il des données? Voici quelques chiffres approximatifs des premières années:

1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35% ne connaissent pas l'euskara.</li> <li>• N'écrivent pas en euskara.</li> <li>• Sur les panneaux d'affichage, 1% de texte bilingue.</li> <li>• Le travail est réalisé en espagnol.</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On a réussi à faire en sorte que 20% écrivent en euskara.</li> <li>• L'usage oral est limité, mais on entend parler l'euskara de la région.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'usage oral est limité et outre l'euskara de la région on entend également parler l'euskara de ceux qui l'ont étudié.</li> </ul>

Au fur et à mesure que le Plan avançait, les travailleurs augmentaient leurs connaissances en euskara. Les premiers chiffres collectés chez ELAY correspondent aux résultats obtenus en 2001:

o Communication orale	80 %
o Communication écrite	70-90 %
o Niveau nécessaire pour parler euskara	86 %
o Niveau nécessaire pour écrire en euskara	79 %
o Marquage des machines de production	80 %
o Software des machines de production	65 %
o Réunions en euskara	77 %



Pour évaluer les résultats, des audits internes sont réalisés chaque année. Au début, des audits externes étaient également réalisés, par Elhuyar, le Gouvernement Basque, Kontseilua... Mais comme il n'existe pas d'antécédents, on manque également de critères unifiés pour l'évaluation des résultats. Au fil du temps, ces inspections externes sont devenues une "corvée" et il a été décidé de continuer avec les audits internes et de ne réaliser les audits externes que tous les trois ans.



Selon Andres Arbulu, membre de la Commission d'Euskara, "nous évaluons l'usage de l'euskara dans chaque département, tant au niveau oral qu'écrit, compte tenu des 20 derniers fax envoyés en euskara, du nombre de réunions en euskara, etc."

Il y maintenant 16 ans que le Plan d'euskara a été implanté. Voici quelques chiffres récents:

o Communication orale formelle (2005)	80 %
o Communication écrite réelle (2005)	72 %
o Communication écrite conformément aux procédures (2005)	94 %
o Niveau nécessaire pour parler euskara (2006)	85 %
o Niveau nécessaire pour écrire en euskara (2006)	83 %
o Marquage des machines de production (2006)	80 %
o Software des machines de production (2006)	90 %
o Réunions en euskara, réelles (2005)	85 %
o Réunions en euskara conformément aux procédures (2005)	95 %

## ÉVALUATION DU GROUPE HUMAIN

Le principal élément qui a permis de faire avancer le Plan d'euskara est l'implication de l'équipe humaine. Dès le départ, l'importance de la participation des personnes était très claire: "Dans tous les plans d'euskara, le moment le plus critique est le point départ, il faut le savoir. Il faut, par ailleurs, ne pas oublier qu'il va durer de longues années et que tout le collectif doit participer, activement et passivement. S'il existe un collectif opposé au Plan, on risque d'échouer. Il est donc indispensable d'attirer tant les partisans que les opposants", avoue le gérant.

En 2001, à l'occasion du 10ème anniversaire du Plan d'euskara, Elhuyar a organisé des réunions avec les travailleurs, pour rassembler les évaluations qualitatives de l'équipe humaine, auxquelles ont participé les membres de la Commission d'Euskara, les membres des cercles, les participants aux cours d'euskara ou aux groupes d'alphabétisation, ainsi que tous ceux n'ayant pas participé directement à l'initiative et les nouveaux travailleurs. Voici les conclusions générales de ces réunions:

- o Le niveau d'information de l'entreprise relative au processus d'euskara et aux résultats est bon.
- o Les opinions sur l'importance de l'application du Plan d'euskara et sur les résultats ne





sont pas homogènes.

- Certains sont fiers du niveau atteint à l'écrit et d'autres considèrent que le plus difficile est la promotion orale.
- En général, on évalue positivement l'effort réalisé lors du processus d'euskaldunisation, ainsi que les résultats atteints.
- Quoique les activités réalisées durant le processus ont été dans certains cas épuisantes, elles n'ont jamais provoqué le moindre rejet.
- On considère très importantes les connaissances acquises grâce au Plan d'euskara: la confiance à l'égard du groupe et de l'avenir de l'euskara est évidente.
- On croit que l'évolution de l'environnement (autres entreprises et institutions publiques) aura des conséquences directes sur les résultats du Plan d'euskara.

## FACTEURS MOTEURS

### IMPLICATION



L'importante implication des travailleurs a été fondamentale pour le développement du Plan d'euskara. Selon les propos du membre de la Commission d'Euskara Andres Arbulu: "Il est clair qu'il existe un pourcentage de personnes qui ne participeront jamais au Plan. Mais, en général, les gens participent".

Le Plan exige la participation de tous les travailleurs de l'entreprise pour pouvoir avancer, des cadres de direction aux travailleurs directs. Les membres de l'Équipe de Direction d'ELAY ont défendu le Plan d'euskara auprès de divers auditoires: Cours de sociolinguistique de l'Université Basque d'Été, acte organisé par le Gouvernement Basque destiné aux entreprises au Parc Technologique de Zamudio...

Mais, que représente la participation au Plan d'euskara? Apprendre l'euskara, aider à l'insertion de l'euskara dans l'entreprise... Du point de vue de Juanje Alberdi: "Il faut cent pour cent de

participation. Dans notre cas, certains non-bascophones, quoique n'ayant pas appris l'euskara, se sont intégrés. Ils ont affirmé 'Aucun problème, à condition que vous me fournissiez l'information correspondante, ou ce dont j'ai besoin de manière compréhensible'. Je considère que eux aussi ont participé, parce que, même s'ils n'ont pas appris la langue, ils ne se sont pas opposés au processus, ils n'ont pas offert de résistance. Par conséquent, je considère qu'ils ont également participé à cent pour cent. Et cela ne se limite pas uniquement au travail, le Plan d'euskara les affecte également. L'ambiance, par exemple, est complètement euskaldun et ils l'acceptent".

**Je constate que l'attitude a changé, mais positivement. On ne perçoit peut-être pas maintenant le travail initial (la militance a été très dure, les Cadres de Direction passaient leurs vacances d'été dans les barnetegis...) Le gens se sont beaucoup sacrifié**

Kristina Elkoro, membre de la Commission d'Euskara, nous explique que, durant 16 ans, l'implication a connu des hauts et des bas: "Je constate que l'attitude a changé, mais positivement. On ne perçoit peut-être pas maintenant le travail initial (la militance a été très dure, les cadres de Direction passaient leurs vacances d'été dans les barnetegis...). Le gens se sont beaucoup sacrifié. Aujourd'hui, le niveau d'exigence n'est pas le même, la situation est différente, cette étape a été surmontée. Quand j'ai commencé à travailler ici, il y avait une grande division entre bascophones et non-bascophones. D'aucuns disaient 'je ne veux pas apprendre l'euskara et je ne vais pas participer, mais je suis d'accord avec l'application du Plan!'. D'autres ont dit 'moi, je ne suis pas d'accord'. Mais ce que j'ai clairement perçu c'est que certains hispanophones étaient sur la défensive: si on offrait quelque chose uniquement en euskara, cela soulevait de nombreux problèmes. Aujourd'hui, cependant, l'attitude des hispanophones à l'égard de l'euskara est meilleure. Maintenant, tu peux t'adresser à un non-bascophone avec un document simple rédigé uniquement en euskara, tu lui en expliques le contenu ou tu lui demandes '¿te lo traigo en castellano?' et l'attitude est complètement différente".

Avec le temps, le niveau d'implication de certains travailleurs a augmenté. Ceux qui, au départ, le vivaient de loin, le vivent aujourd'hui de l'intérieur. Selon Ritxar Garcia, responsable de l'entrepôt d'Antigua, "le niveau d'implication des personnes se maintient et, dans certains cas, il a même augmenté... Moi, par exemple, au début, je n'étais pas impliqué et maintenant oui... Personne ne veut participer? [1] Alors moi, je le



[1] Au site de Lizarraga 85% du personnel travaille en estampage, coupe de précision et services généraux. À Antigua, 15 % en moulage et dressage.



ferai. À Antigua, certains ont déjà beaucoup travaillé, c'est maintenant mon tour de participer à la Commission Permanente".

## MOTIVATION

**Je constate que l'attitude a changé, mais positivement. On ne perçoit peut-être pas maintenant le travail initial (la militance a été très dure, les Cadres de Direction passaient leurs vacances d'été dans les barnetegis...) Le gens se sont beaucoup sacrifiés**

Dans tout processus exigeant l'implication des personnes, la motivation est primordiale. Il faut aborder le travail avec totale conviction. D'après Juanje Alberdi, le référent motivateur le plus important est l'attitude positive des gens: "C'est ce qui nous pousse

à continuer. Si, après avoir présenté un projet, celui-ci est abandonné, tu perds le moral. Il est très important que le Plan soit envisagé sans limites temporelles et pas comme un projet à deux ou trois ans. Le Plan est long, illimité, c'est un chemin à parcourir peu à peu".

**Il est très important que le Plan soit envisagé sans limites temporelles et pas comme un projet à deux ou trois ans**

La motivation est un stimulant important pour le maintien du niveau d'implication des personnes. Récemment, certains travailleurs du site d'Antigua

ont été transférés au site de Lizarraga. Le niveau oral du site de Lizarraga a baissé et la nouvelle situation a failli remettre en question tous les progrès atteints. On a constaté que le niveau oral d'euskara avait reculé. Andres Arbulu explique clairement la fonction de la Commission d'Euskara, sa fonction de stimulation: "Nous avons observé que l'euskara oral avait reculé et qu'il fallait prendre les mesures opportunes. Notre fonction est de faire prendre conscience aux travailleurs de la nécessité de parler euskara. Nous avons distribué une feuille aux responsables, puisque c'est eux qui doivent montrer l'exemple, et nous leur avons demandé d'écrire combien de fois par jour ils parlaient en espagnol... Et nous avons ainsi réussi à conscientiser certaines personnes de la nécessité de s'efforcer de parler euskara". Mais une mesure concrète ne permet pas de résoudre totalement une situation; les résultats sont souvent partiels. Il faut constamment envisager de nouvelles mesures, mais ils sont sur la bonne voie.

## EMBAUCHE

L'euskara est un critère tenu en compte dans la politique d'embauche, étant donné que la connaissance de cette langue est un pilier fondamental pour le développement du Plan d'euskara. Selon Juanje Alberdi, "L'euskara figure parmi les critères de sélection. Il n'est pas indispensable, on ne ferme pas la porte à une personne qui ne possède pas le diplôme EGA. Mais s'il n'est pas bascofon, on lui offre l'opportunité de s'euskalduniser". Et Alberdi donne un exemple: "La dernière personne que nous avons embauchée comme responsable de qualité n'avait pas le niveau d'euskara souhaité. Elle a malgré tout été embauchée, nous l'avons insérée dans le plan de formation et nous lui avons demandé de s'impliquer à l'égard de l'euskara".

## FACTEURS À SURMONTER

### "L'aventure" d'être pionnier

Durant 16 ans, il a fallu surmonter de nombreux obstacles: Les doutes initiaux d'aucuns, la peur de l'inconnu, le manque de base élémentaire... ELAY a réalisé un authentique saut dans le vide en 1991. Et il s'est heurté à de nombreux obstacles en cours de route, tant internes qu'externes, mais il a su résoudre les problèmes et a eu la force et l'habileté nécessaires pour continuer à aller de l'avant.

### Les problèmes initiaux

"Quand les gens entrent et voient réellement ce que cela représente, les problèmes commencent à surgir". Il faut alors expliquer clairement en quoi consiste et ce qu'implique le Plan d'euskara "aux hispanophones, mais aussi aux bascofonnes... Et savoir que l'on ne peut pas espérer que tout le monde soit d'accord et que cent pour cent des travailleurs finissent par être euskaldunisés. Une partie du collectif dira certainement 'd'accord pour l'implantation du Plan d'Euskara, mais moi je n'entre pas'. Et nous devons respecter leur droit (et nous engager à leur offrir des versions en espagnol). Mais eux doivent comprendre que, à certains endroits, l'information sera uniquement en euskara. Même s'ils n'acceptent pas l'engagement de l'euskaldunisation, ils doi-



vent accepter la décision de la majorité", déclare Juanje Alberdi.

Lors de la mise en œuvre du Plan d'Euskara, certains ont exprimé ouvertement leur opposition. L'opinion de cette minorité a été respectée et on a veillé tout spécialement à ce que les personnes contraires au Plan ne fassent l'objet d'aucune discrimination. "On s'est toujours efforcés de préserver le respect. Finalement, la traduction de toute une série de petites choses a représenté un grand travail pour certains et aucun problème pour d'autres. Mais l'important c'est que, maintenant, ils ne considèrent plus l'euskara comme une agression. Ils l'acceptent en toute normalité et eux-mêmes nous disent parfois" ce n'est pas la peine que tu me le traduis, je comprends plus ou moins... "Nous avons réussi à modifier leur perception", explique Kristina Elkoru.

## Relations externes

Aujourd'hui, on s'efforce toujours d'utiliser l'euskara dans les relations extérieures. Mais le processus amorcé par ELAY n'est pas encore étendu dans la société, ce qui complique énormément l'usage de l'euskara dans les relations avec autrui. "On a parfois l'impression de vivre isolés, sur une île...", avoue Kristina Elkoru.

Lorsque Kristina travaillait aux ressources, elle a vécu personnellement les obstacles qui surgissent lorsque l'on souhaite utiliser l'euskara pour les relations externes: "Le site doit accueillir de nombreuses entrées externes et si toutes ces entrées arrivent en espagnol... cela risque de provoquer une certaine inertie".

De plus, pour ce qui est de la formation dans le domaine de l'entreprise, il n'est guère facile de la trouver en euskara: "On a du mal à trouver des formations en euskara. La Chambre de Commerce, notre auditeur Aeronor... commentent à traduire leurs documents en euskara. Mais avec la Sécurité Sociale, par exemple, nous avons dû nous battre longuement, avec l'INEM... avec le Gouvernement Basque...". C'est là, précisément, le plus grand obstacle, d'après Kristina: "Nous, nous avons atteint un assez bon niveau d'euskara, mais nous nous sentons très seuls. Nous sommes une petite île, autour de laquelle tout le monde fonctionne en espagnol et nous, nous sommes là au milieu...".

Juanje partage ce même point de vue, mais il pense que l'euskara est un outil qu'il faut utiliser là

où cela est possible: "Il ne faut pas oublier que 80% de nos clients sont étrangers. Par conséquent, la plupart de nos relations externes ont lieu en espagnol, français, anglais ou allemand. Les documents internes sont en euskara et parfois, nous avons envoyé à un client, allemand par exemple, des documents en allemand et euskara, de la même manière qu'eux nous les envoient en allemand et anglais... Mais on ne peut pas leur dire que, conformément à l'application du Plan d'euskara, nous allons désormais leur envoyer les informations uniquement en euskara...".

À ce propos, il défend l'usage de la langue correspondante, adaptée au moment concret: "Notre objectif est d'utiliser la langue correspondante dans chaque cas: l'espagnol avec les hispanophones, l'allemand avec les allemands, l'anglais avec les américains... tout naturellement. Mais de développer notre travail interne en euskara. Si on nous envoie un document en anglais et si la majorité du département comprend l'anglais, on ne le traduit pas. Par conséquent, si un document nous arrive en espagnol, il convient de faire de même. Il ne faut pas s'acharner avec les normes. ¿À quoi bon se charger d'un travail inutile?"

## Moyens matériels

Pour pouvoir exercer ses tâches quotidiennes en euskara, il est indispensable de pouvoir utiliser des outils de travail en euskara. Sinon, tous les efforts seront vains. Kristina Elkoru commente ce problème: "Si les logiciels informatiques sont en espagnol, il faudra remplir les bulletins de salaire en espagnol..." et le manque de ressources en euskara entraîne de nombreuses difficultés pour quiconque souhaite travailler en euskara.

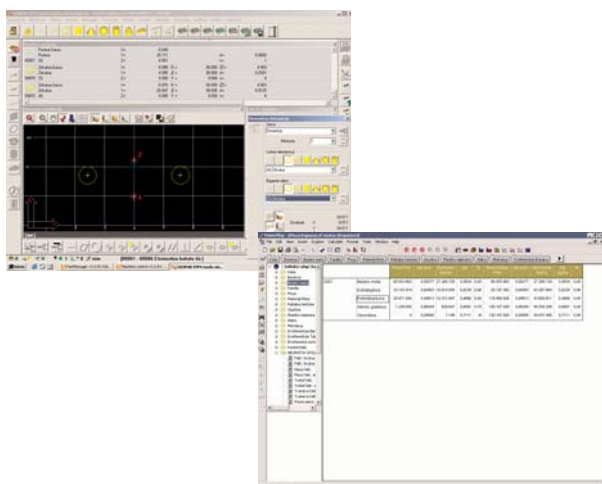
Selon Juanje Alberdi, c'est en matière de sous-traitance et d'achats que le Plan d'euskara se heurte aux plus grands obstacles: "Lorsque l'on demandait des machines et du software en euskara, 80% des fournisseurs ne pouvaient pas nous les fournir. Et nous avons finalement dû créer nous-mêmes énormément de matériel en euskara".

Andres Arbulu met également en relief les problèmes qui surgissent lors de l'achat des machines: "Pour ce qui est des machines, on continue à se battre. C'est un problème pour certains fournisseurs... mais la situation est bonne en général. Les presses, par exemple, sont toutes identiques



et la plupart sont déjà en euskara, ce qui aide énormément. En estampage, par contre, toutes les machines sont différentes et il est plus compliqué de se les procurer en euskara. Certaines ne sont pas encore en euskara, car il nous faut l'autorisation du fabricant et certains ne nous l'accordent pas. Mais on insiste toujours, par le biais des responsables des achats, en réclamant que l'euskara soit considéré une exigence, au même titre que les exigences de qualité ou de sécurité. Parfois, on traduit nous-mêmes le logiciel et on demande au fournisseur de l'insérer en euskara".

Selon Juanje, ELAY s'est senti bien souvent complètement seul. "Nous avons transmis tous ces problèmes au Gouvernement Basque. Par exemple, nous traduisons en euskara le software spécifique d'une machine, mais après, le système, Microsoft par exemple, il faut l'utiliser en espagnol! C'est l'un des principaux obstacles. Si on est obligés d'utiliser Word en espagnol, on risque d'accentuer la tendance à utiliser plutôt l'espagnol. Et à quoi auront alors servi tous les efforts réalisés?"



## LES CLÉS DU SUCCÈS

Personne ne doute, ni à l'intérieur ni à l'extérieur du Groupe, du succès de la trajectoire d'ELAY. Pour expliquer les clés de ce succès, il convient de mentionner certaines des données figurant dans le rapport rédigé par Elhuyar en 2001 (à l'occasion du 10ème anniversaire du Plan d'euskara):

1. Quoique le Plan d'euskara a été appliqué conformément à des objectifs échelonnés dans le temps, la Direction et les travailleurs savaient, dès le départ, que l'objectif final est l'usage généralisé de l'euskara.
2. Le processus d'application du Plan d'euskara n'a jamais été interrompu. Dès sa mise en oeuvre en 1991, la réflexion au sein du groupe sur le processus, les résultats et les nouvelles mesures mises en place a été constante.
3. L'adhésion de tout le groupe humain et son engagement étaient nécessaires et cet objectif a été atteint.
4. Pour la formalisation de nouveaux contrats de travail, un certain niveau de connaissances en euskara est indispensable. La politique d'embauche constitue un outil très important.
5. Le Groupe ELAY a trouvé la manière de systématiser le travail réalisé durant la première étape du projet (1992-1996) et de le transformer en politique d'entreprise: les quatre procédures qui réglementent l'usage de l'euskara, et tout spécialement son intégration dans le système, ont donné des résultats positifs et ont permis d'instaurer des bases très solides pour l'avenir.

Le Groupe ELAY, après 16 années de travail, a réussi à faire en sorte que l'euskara "soit traité comme tout autre projet". Les mesures adoptées durant le processus ont été évaluées et le suivi réalisé a permis de corriger ou de modifier tout ce qui ne fonctionnait pas correctement.

## LE GROUPE ELAY, MODÈLE

La méthodologie utilisée par le Groupe ELAY pour le développement du Plan d'euskara constitue un modèle crédible. Sur la base d'une ample participation, inséré dans l'institution, avec de constantes adaptations au système et compte tenu de la réalité quotidienne, ce modèle a donné de bons résultats.

Par ailleurs, le suivi et les évaluations périodiques réalisées par le Vice Ministère de Politique Linguistique du Gouvernement Basque ont servi de base à la standardisation des plans d'euskara et à leur diffusion dans d'autres entreprises.





Le cas ELAY a, en outre, eu une grande répercussion au-delà des frontières de l'euskara, sur d'autres plans conçus pour la revitalisation de langues minorisées. Des représentants du Groupe ELAY ont ainsi maintenu des contacts directs avec les responsables de la Politique Linguistique du Pays de Galles et du Québec, au cours de différentes visites réalisées à ces territoires par le Gouvernement Basque.

Mais l'expérience du Groupe ELAY a servi de modèle principalement au Pays Basque. Elle a montré que travailler en euskara n'est nullement un rêve, ni une utopie. C'est tout à fait possible; le succès d'ELAY en témoigne. Il faut, certes, travailler dur encore, consacrer de longues heures, faire preuve de volonté et de force pour ne pas laisser tomber les bras... Mais la récompense du travail bien fait est évidente. Et nous devons remercier ELAY d'avoir ouvert la voie en diffusant les résultats du processus. ELAY est la lumière qui est venue éclairer l'obscurité du monde du travail, le pionnier en la matière.

Certains étapes sont aujourd'hui achevées, mais d'autres viennent à peine d'être amorcées. Le travail n'est pas achevé et il reste encore un long chemin à parcourir. Le plan restera en vigueur chez ELAY, sans le moindre doute. *"L'objectif n'a pas varié (la normalisation de la langue), et pas non plus les objectifs spécifiques. Mais d'autres questions surgissent en cours de route"*, déclare Kristina Elkoro.

ELAY est conscient que les efforts réalisés n'ont pas été vains. Quoiqu'il reste encore beaucoup à faire, tel que l'explique Andres Arbulu, membre de la Commission: *"La liste des tâches est encore très longue. Tous les mois, des nouveautés surgissent. Nous venons, par exemple, d'élaborer un plan à trois ans"*.

ELAY souhaite que d'autres suivent son exemple et ses travailleurs ne semblent pas prêts à se croiser les bras.



2004ko martxoan, euskararen kudeaketaren alorreko hainbat enpresa eta erakunde bultzatuta, *Soziolinguistika Klusterra* izeneko agrupazio edo klusterra sortu genuen. Bere zeregin nagusia, soziolinguistika arloari dagokion ezagutza sortzea eta garatzea eta arloko eragileen arteko ezagutza eta kolaborazio sareak osatzea da. Soziolinguistika Klusterrak, gaur egun, 17 erakunde eta 114 norbanako ditu bazkide. Erakunde horien artean, izaera eta mota desberdinetakoak daude:

- ▶ Unibertsitateak: *EHU-UPVko Gizarte Psikologia eta Portaera Zientzien Metodologia Sailak, EHU-UPVko Soziologia II Saila, EHU-UPVko Hezkuntzaren Teoria eta Historia Saila, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzietako Fakultatea*
- ▶ Administrazioak: *Hernaniko Udala, Tolosako Udala*
- ▶ Formazio eta ikerketa erakundeak: *Eusko Ikaskuntza, UEU, Aztiker Ikergunea, Urtxintxa Eskola, AEK*
- ▶ Aholkularitza enpresak: *Elhuyar Aholkularitza, EMUN Kooperatiba, ARTEZ Euskara Zerbitzua*
- ▶ Elkarrekin profesionalak: *NETeLE, Topagunea. Euskara Elkarrekin Federazioa, Euskara Kultur Elkargoa*

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

[www.soziolinguistika.org](http://www.soziolinguistika.org)

  
CAJA LABORAL  
EUSKADIKO KUTXA



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO



SOZIOLINGUISTIKA  
KLUSTERRA