



GESTIÓN AVANZADA Y GESTIÓN LINGÜÍSTICA

GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

KULTURA ETA HIZKUNTZA
POLITIKA SAILA

DEPARTAMENTO DE CULTURA
Y POLÍTICA LINGÜÍSTICA

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

GESTIÓN AVANZADA Y GESTIÓN LINGÜÍSTICA

GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

KULTURA ETA HIZKUNTZA
POLITIKA SAILA

DEPARTAMENTO DE CULTURA
Y POLÍTICA LINGÜÍSTICA

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

Eusko Jauritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2021

Un registro bibliográfico de esta obra puede consultarse en el catálogo de la Biblioteca General del Gobierno Vasco: https://www.katalogoak.euskadi.eus/cgi-bin_q81a/abnetclop?SUBC=VEJ/J0001

Edición: 1ª, mayo 2021

© Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco
Departamento de Cultura y Política Lingüística

Tirada: 510 ejemplares

Internet: www.euskadi.eus

Edita: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco
C/ Donostia-San Sebastián 1, 01010 VITORIA-GASTEIZ

Imagen de cubierta: Pixabay

Imágenes de interior: Pixabay

Maquetación : equipoPo

Impresión: MCC.GRAPHICS, S. COOP.

ISBN: 978-84-457-3596-1

Depósito Legal: LG G 289-2021

GUÍA PARA LA **INTEGRACIÓN**

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	5
PRÓLOGO	
Por el Consejero de Cultura y Política Lingüística Bingen Zupiria Gorostidi	6
PRESENTACIÓN	9
OBJETIVO DE LA GUÍA	
Gestionar mejor para ser más eficaz	11
1. GESTIÓN LINGÜÍSTICA AVANZADA	
1.1 ¿ Por qué es necesaria la gestión lingüística?	15
1.2 ¿ Qué significa gestionar?	17
1.3 ¿ Por qué una gestión avanzada?	20
2. HACIA UN SISTEMA DE GESTIÓN AVANZADO. ¿CÓMO INTEGRAR LA GESTIÓN LINGÜÍSTICA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. GUÍA PRÁCTICA	
1 ^{er} paso: Recogida de información	29
2 ^o paso: Definición de la visión	33
3 ^{er} paso: Reflexión acerca de la integración de la gestión lingüística en el sistema de gestión	38
4 ^o paso: Integración en el sistema de gestión	55
3. GLOSARIO	59
4. REFERENCIAS Y RECURSOS	67

AGRADECIMIENTOS

MUCHAS GRACIAS POR LAS APORTACIONES AL DESARROLLO DE LA PRESENTE GUÍA

Ainhoa Delgado, Edurne Pérez de San Román y Natxo Mosteiro (HPS)

Ainhoa Egaña, Nerea Hormaetxe y Galder Lasuen (EUSKALIT)

Amaia De Miguel (BIZITEGI)

Ana Urkiza (BANKOA)

Ander Bergara (EMAKUNDE)

Arritxu Zelaia (AZ)

Gotzon Juaristi (CIKAUTXO)

Iratxe Muxika y Anaje Narbaiza (ELAY)

Jon Irizar y Natxo Lekunberri (MUTUALIA)

Juanan Amunategi (CARITAS)

Karmelo Ayesta

Leire Solozabal (ARTEZ)

Maddi Etxebarria (ELHUYAR)

Naroa Jauregizuria, Txarles Ranero y Mikel Urdangarin (AEK)

Olatz Larrañaga (BIDELAN)

Urrate Etxaburu, Itziar Urteaga y Elias Zumalde (EMUN)

PRÓLOGO

Bingen Zupiria Gorostidi



Un paso más. La historia del euskera la hemos construido entre todos y todas, paso a paso, y ese es el valor que aporta esta guía. Un paso adelante del euskera en el ámbito socioeconómico, porque en la Viceconsejería de Política Lingüística tenemos el convencimiento de que, en este momento concreto de la historia del euskera, nos corresponde incidir especialmente en el mundo laboral.

El Gobierno Vasco cuenta con una larga trayectoria impulsando iniciativas y dotando de recursos la euskaldunización de la actividad laboral, pero todavía queda mucho por hacer. Estamos, además, ante una encrucijada. El esfuerzo realizado durante años en el ámbito educativo necesita continuidad. Muchos de nuestros y nuestras jóvenes, no sólo son bilingües, sino también plurilingües. A pesar de ello, el euskera no ha encontrado todavía el espacio que le corresponde en el mundo laboral. Creemos que, para seguir avanzando, para seguir dando pasos en la historia de nuestra lengua, es imprescindible dar ese salto.

La Administración, las asociaciones de euskaltzales y los agentes implicados en el ámbito socioeconómico trabajamos desde hace tiempo para hacer frente a este reto, y de esa colaboración nace, precisamente, el "Plan de promoción del euskera en el ámbito socioeconómico 2020-2023". Uno de los objetivos de dicho plan es reforzar las ayudas y programas para el desarrollo de los planes de euskera en las empresas, y para ello, entre otras iniciativas, nos hemos comprometido a difundir la necesidad de integrar la gestión lingüística en el sistema de gestión de las empresas y a ofrecer pautas para poder llevarlo a cabo. Como respuesta a ese compromiso, hemos desarrollado esta guía con la ayuda de la

Fundación Euskalit; una guía que, desde la perspectiva de la Gestión Avanzada, profundiza sobre aquellos aspectos relevantes (bases y metodología) para la gestión lingüística y sobre su integración en el sistema de gestión de la organización.

Gestionar es tomar decisiones; buscar el enfoque, la visión, la misión y la manera más eficaz de conseguir lo que la organización desea ser en el futuro. En la actualidad las empresas integran en su modelo de gestión de forma equilibrada la sostenibilidad económica, la igualdad social y la calidad ambiental.

... las organizaciones que marcan la diferencia y realizan una oferta complementaria serán más competitivas y obtendrán mejores resultados.

Además de aplicar los criterios habituales de calidad, atención, coste y plazos, las organizaciones que marcan la diferencia y realizan una oferta complementaria serán más competitivas y obtendrán mejores resultados.

Esta guía pretende ayudar a las organizaciones a llevar a cabo una política lingüística eficaz, lo que, a su vez, tendrá una consecuencia directa en la competitividad y la sostenibilidad. Gestionar adecuadamente la presencia y el uso del euskera aportará un valor añadido a la organización, porque asociará su marca e imagen a la identidad y a lo propio, mostrará responsabilidad con la sociedad, ofrecerá un mejor servicio a sus clientes, tomará en cuenta la comunidad a la que pertenecen, atraerá talento local, mejorará la cohesión interna de la empresa y repercutirá en la mejora del ambiente de trabajo, de la productividad y de la calidad.

Esta guía nos permite reflexionar sobre el espacio y la importancia que deben tener el euskera y el resto de lenguas que se utilizan en la actividad laboral, es decir, cuándo, con quién, cómo y en qué ámbitos se va a utilizar cada lengua. El objetivo de la gestión es que dichas decisiones sean lo más eficaces posible, cumpliendo los objetivos y utilizando los recursos de la forma más adecuada. A medida que tomamos decisiones en este ámbito, seguiremos dando pasos en la historia del euskera.

BINGEN ZUPIRIA GOROSTIDI

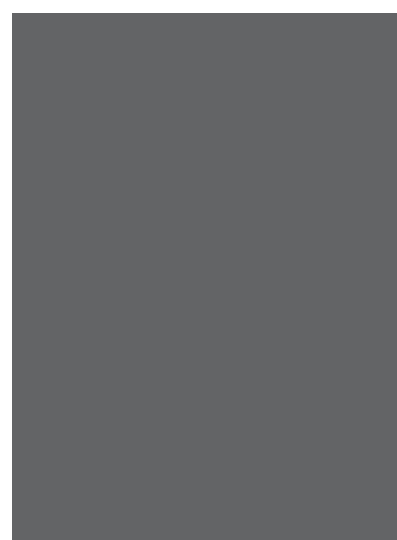
*Consejero de Cultura y Política
Lingüística y Portavoz del Gobierno*

PRESENTACIÓN

La Vicenconsejería de Política Lingüística está convencida de que la gestión lingüística y la política de promoción del euskera generan un valor añadido en las organizaciones privadas. En un contexto de diversidad lingüística, el objetivo de esta guía es promover el euskera como lengua de trabajo, gestionando su uso junto con el de otras lenguas, con el convencimiento de que ello incide en la competitividad de las organizaciones.

En un futuro cercano, el conocimiento del euskera se habrá universalizado entre los trabajadores y trabajadoras de la CAV. Es preciso aprovechar esa oportunidad para lograr que el euskera sea utilizado como lengua de trabajo tanto en la administración como en las empresas privadas.

La presente guía está dirigida a la gerencia, comités de dirección, técnicos de gestión, responsables de sistemas, técnicos lingüísticos y, en general, a toda aquella persona con responsabilidades de gestión. Su propósito es el de resultar útil para todas las organizaciones, sea cual fuere su tamaño, tanto si gestionan dos lenguas o más.



OBJETIVO DE LA GUÍA

Esta guía pretende ayudar a mejorar la competitividad de las organizaciones, y con ese fin, propone pautas para integrar la gestión de las lenguas (el euskera junto con el resto de idiomas que se utilicen), en el sistema de gestión, ofreciendo para ello la perspectiva y los instrumentos de la gestión avanzada.

La guía ayudará a cada organización a decidir dónde, cómo y con quién debe utilizar cada lengua (euskera, castellano, francés, inglés...), y a gestionar ese multilingüismo de forma coherente, equilibrada y sostenible en el modo de trabajar, en la toma de decisiones, en las relaciones, etc.; es decir, en el conjunto del sistema de gestión.

Para ello, nos plantea una serie de preguntas que nos ayudan a reflexionar sobre el modo en que gestionamos el euskera y las demás lenguas en nuestra

organización, y la manera en la que se integra esa gestión lingüística en el sistema de gestión global. Se trata de preguntas relacionadas con los diversos elementos de gestión

La guía ayudará a cada organización a decidir dónde, cómo y con quién debe utilizar cada lengua (euskera, castellano, francés, inglés...), y a gestionar ese multilingüismo de forma coherente, equilibrada y sostenible.

(Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad, Innovación, Resultados).

El propósito de la guía consiste en ofrecer una serie de buenas prácticas susceptibles de ser aplicadas en cualquier organización, sea cual fuere su sector, tamaño o grado de desarrollo.

Es importante que la gestión lingüística se integre en el sistema de gestión de la organización...

- para lograr resultados satisfactorios y sostenibles;
- para actuar sistemáticamente;
- para ser eficiente y eficaz, a fin de evitar sistemas paralelos;
- para reforzar el planteamiento, de manera que este no se vea supeditado a las personas;
- porque las cuestiones complejas requieren una perspectiva de conjunto y han de gestionarse de modo planificado.

Además, una organización será avanzada desde el punto de vista lingüístico...

- cuando garantice siempre, en los ámbitos que determine, el uso del euskera y de las demás lenguas identificadas en la Estrategia;
- cuando el planteamiento lingüístico haya sido integrado en el sistema de gestión (cuando ha sido recogido en los procesos/actividades) y cuando ese planteamiento lingüístico incida en el exterior y en el interior de la organización y se gestione de la misma forma que los demás objetivos;
- cuando sean los/las líderes de la organización quienes impulsan la política lingüística (dando ejemplo y recibiendo formación en materia de normalización lingüística) y cuando los trabajadores y trabajadoras la hayan interiorizado;
- cuando los criterios lingüísticos se cumplan, sean interiorizados por la totalidad de las personas y cada cual los aplique en el ámbito que le corresponda;
- cuando se vinculen competencia lingüística y uso;
- cuando se pase a crear la documentación en la lengua que la organización haya decidido (con arreglo a lo dispuesto por la política lingüística);
- cuando el uso correcto y adecuado se garantice sistemáticamente;
- cuando se lleve a cabo el seguimiento y revisión oportunos para conocer la situación e identificar las mejoras necesarias.

PARA FINALIZAR
2 NOTAS IMPORTANTES

El objetivo de esta guía no es desarrollar un sistema de gestión lingüística, sino **ofrecer una guía para integrar la gestión lingüística en el sistema de gestión de la entidad**, a fin de que sea posible llevar a cabo una política lingüística eficaz.

En la medida en que los objetivos de toda organización son la competitividad y la sostenibilidad, esta guía puede servir de ayuda para conseguir tales fines, puesto que una gestión adecuada del euskera y de las demás lenguas que se utilizan en el trabajo incidirá en la competitividad de dichas organizaciones.

1. GESTIÓN
LINGÜÍSTICA AVANZADA



1.1 ¿POR QUÉ ES NECESARIA LA GESTIÓN LINGÜÍSTICA?

La gestión lingüística incide en la competitividad de la organización.

El uso adecuado de las lenguas conlleva ventajas y beneficios: vincular la marca e imagen a su idiosincrasia, al fomento de la cultura, a su entorno natural; marcar la diferencia; acceder a nuevos mercados; lograr una mayor dimensión; cumplir su compromiso con la sociedad; dar muestras de responsabilidad con la sociedad; presentarse como una organización moderna y avanzada...

Así, a través de un uso adecuado del euskera y las demás lenguas, la organización se alinearán con las necesidades de los grupos de interés, ofrecerá un mejor servicio a sus clientes y se ajustará a su contexto social y a los requisitos administrativos y legales.

Una correcta gestión lingüística, además de proteger el prestigio de la organización, contribuye al cumplimiento de la legislación vigente, toma en consideración las especificidades lingüísticas, satisface las demandas y garantiza los derechos lingüísticos.

Por otra parte, no gestionar el euskera y las demás lenguas

puede conllevar riesgos estratégicos para la organización, ya que puede condicionar y limitar su desarrollo y competitividad. Una correcta gestión lingüística, además de proteger el prestigio de la organización, contribuye al cumplimiento de la legislación vigente, toma en consideración las especificidades lingüísticas, satisface las demandas y garantiza los derechos lingüísticos.

Pero, ¿cuántas lenguas se deben gestionar en una organización? ¿Cuándo, cómo, con quién? ¿Cuál es el peso de las diversas lenguas y cuál debe ser? La importancia de la gestión lingüística en la organización vendrá dada por su naturaleza jurídica, sector, actividad, cultura, tipología de los clientes y marco legal, así como por las opiniones, deseos y necesidades de la plantilla y demás grupos de interés.

Son muchas las organizaciones que utilizan el euskera cotidianamente con sus clientes, con la ciudadanía, con las empresas proveedoras o entre sus trabajadores y trabajadoras. Pero es necesario que nos preguntemos si eso que a menudo se hace de modo natural responde a las necesidades de la organización, o bien –y será lo más probable– debe ser gestionado de forma más sistemática, determinando el lugar y el peso que el euskera precisa, acordando y difundiendo criterios, garantizando los recursos necesarios para conseguir los objetivos y mejorando las capacidades de la organización.

Mediante la reflexión que la presente guía pretende orientar, se podrá calibrar la importancia que la gestión del euskera y de las demás lenguas debe adquirir en cada organización, cuántas lenguas se deberán gestionar, con quién, en qué ámbitos, así como el ritmo que se deberá imprimir a la gestión lingüística. Es posible que la organización se encuentre en una situación óptima y que, en consecuencia, los pasos que deba dar sean mínimos, pero también puede ocurrir que la situación no sea tan buena. En este último caso, habrá más trabajo por hacer, será necesario planificarlo con coherencia y dedicarle los recursos necesarios (dinero, tiempo, personas...), poner en marcha nuevos instrumentos, y al mismo tiempo, mejorar e integrar los ya existentes.

En una organización que utiliza varios idiomas, resulta evidente que se deben gestionar todos ellos, pero ¿cómo es posible hacerlo de manera adecuada, eficaz, coherente? Eso es, precisamente, lo que se aborda en los siguientes capítulos.

1.2. ¿QUÉ SIGNIFICA GESTIONAR?

Si la organización se propone integrar la gestión lingüística en su sistema de gestión, debe tener claro en qué consiste la gestión: **¿qué significa gestionar?**, ¿cómo gestionar de manera eficaz?

Todas las organizaciones tienen una razón de ser, un objetivo, una misión, así como una idea acerca de lo que se proponen ser en el futuro (visión), y todas trabajan para conseguirlo (ofrecer servicios o productos, conseguir

y fidelizar clientes, contratar y preparar personas y facilitar su desarrollo...). Llamamos gestión a la manera de llevar a cabo todo

ello. En consecuencia, el objetivo de la gestión consiste en que la organización realice esas tareas de la manera más eficaz posible, cumpliendo los objetivos y utilizando los recursos del modo más adecuado.

...el objetivo de la gestión consiste en que la organización realice esas tareas de la manera más eficaz posible, cumpliendo los objetivos y utilizando los recursos del modo más adecuado.





Toda organización tiene su forma de funcionar, su sistema de gestión (un sistema vivo), propio, desarrollado a lo largo de los años. Unos serán más sistemáticos, otros, en cambio, más informales, menos concretos, dotados de escasos protocolos y procedimientos.

Los objetivos de las organizaciones pueden ser explícitamente concretos, o no; las decisiones serán adoptadas por un reducido número de personas o de manera más participativa; los servicios/productos se crearán, adecuarán, o mejorarán continuamente, o no; las formas de hacer (procedimientos) serán precisos, o no... Pero **todas las organizaciones cuentan con un sistema de gestión.**

Pero ese sistema de gestión con que cuenta la organización, esa manera de funcionar, ¿es la mejor? ¿Es el sistema de gestión más eficaz? ¿El más ágil? ¿Es útil para mejorar los resultados? ¿Valoran los y las clientes los servicios o productos? ¿Trabajan a gusto las personas empleadas? ¿Se perfeccionan continuamente las formas de hacer? ¿Se repiten año tras año los errores y problemas? ¿Existen dificultades de comunicación y coordinación? ¿Se reflexiona acerca de tales cuestiones?

Aquellas organizaciones que buscan las respuestas a estas preguntas de un modo sistemático son las que tienen interiorizada la filosofía de la "gestión avanzada".

Y la metodología básica para actuar de un modo sistematizado en una organización se basa en el ciclo PDCA de mejora continua:

El ciclo de la mejora continua, que está detrás de la gestión sistemática: PDCA (Plan – Do – Check – Act) o ciclo Shewhart/Deming, el ciclo **Planificar – Hacer – Medir – Ajustar**. Establece la forma en que han de desarrollarse las actividades de cualquier organización, con el objetivo de mejorar continuamente tales actuaciones:

1. Planificar: a la hora de poner en marcha una actividad, es preciso tener claro qué es lo que se quiere hacer y cómo se debe hacer, con hitos bien definidos y objetivos precisos.

2. Hacer / desarrollar: la actividad debe desarrollarse conforme a lo planificado.

3. Medir: se deben medir los indicadores y los parámetros relativos a la actividad y evaluar si se han cumplido los objetivos.

4. Ajustar / mejorar: se debe analizar el proceso, observar el grado de cumplimiento de los objetivos, incorporar lo aprendido dentro y fuera de la organización y, cuando sea necesario, adecuar la forma de llevar a cabo la actividad, proponiendo las mejoras e innovaciones precisas.

Ante todo, es preciso concretar los objetivos lingüísticos; después, se planificarán las acciones, criterios y mecanismos para cumplirlos; a continuación, se implantarán y desarrollarán esos recursos, y se realizará el oportuno seguimiento en base a los indicadores establecidos; finalmente, se valorarán los resultados obtenidos. Si es necesario, se reformulará el planteamiento inicial, y una vez fijados los nuevos objetivos, se reanudará la acción.

Y se iniciará nuevamente el ciclo, pero ahora no a partir de cero, de forma que el ciclo PDCA se convertirá en ciclo SDCA (Standardize- Do - Check - Act: Estandarizar - Hacer/Desarrollar - Medir - Ajustar/Mejorar). Es decir, se estandarizará, fijará y estabilizará la forma de hacer.

Las organizaciones avanzadas suelen tener interiorizado este ciclo de mejora continua en su actividad, y se dotan de un sistema que especifica quién, cuándo y cómo habrá de ocuparse de la planificación, seguimiento y mejora. Esa forma de actuar contribuirá a cumplir de manera eficaz la visión y objetivos relativos a la gestión lingüística.



1.3. ¿POR QUÉ UNA GESTIÓN AVANZADA?

El sistema de gestión es el motor de la organización, e incide de manera directa en su situación actual y en su futuro. Por ese motivo, las organizaciones dotadas de un sistema de gestión avanzado tienen más posibilidades de desarrollar los elementos que consideran relevantes y de obtener en ellos resultados satisfactorios, puesto que han integrado en su sistema los elementos estratégicos y las políticas transversales (lenguas, medio ambiente, igualdad de género, calidad...), en lugar de gestionar unos y otras de manera paralela.

...las organizaciones dotadas de un sistema de gestión avanzado tienen más posibilidades de desarrollar los elementos que consideran relevantes y de obtener en ellos resultados satisfactorios.

Un sistema de gestión avanzado...

- es útil para desarrollar la estrategia marcada por la organización;
- es rápido, ayuda a gestionar la información de manera sencilla;
- es coherente con los principios, cultura y valores de la organización, y resulta útil para desarrollarlos y garantizarlos;
- se orienta a la consecución de los objetivos fijados;
- es ágil, simple, flexible y adaptable;
- facilita la coordinación y la comunicación;
- se orienta a la obtención de resultados;
- gestiona las necesidades y deseos de los grupos de gestión;
- fomenta la autogestión, la participación de las personas y su implicación;
- garantiza la mejora continua en la actividad de la organización (ciclo PDCA);
- realiza aportaciones a la sociedad, reduciendo los efectos negativos y aumentando los positivos.
- se sirve de la innovación para afrontar los retos identificados.

Es evidente que gestionar una organización no es una tarea sencilla. Por esa razón existen herramientas de ayuda para la gestión, algunas de ellas muy específicas (por ejemplo, el PDCA), otras más generales, más globales. Entre estas, disponemos de los **modelos de gestión**. Sus principales características son las siguientes:

- Recogen ideas y proponen buenas prácticas para guiar o gestionar una organización.
- No son normas, no conllevan obligatoriedad de cumplimiento.
- Son flexibles; cada organización decidirá qué aspectos aborda, cuáles no y dónde sitúa sus prioridades.
- Ofrecen una forma de ordenar lo que se puede hacer.
- Son instrumentos útiles para la autoevaluación de la situación, así como para la evaluación externa.

Existen multitud de modelos en el mundo, y, en nuestro entorno, disponemos del **Modelo de Gestión Avanzada (MGA)** como modelo de referencia para la mejora de la competitividad de las organizaciones, creado en 2014, coordinado por la fundación EUSKALIT, con participación de personas expertas provenientes de múltiples organizaciones.

El objetivo de este modelo consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su gestión, con independencia del sector al que pertenecen, de su tamaño y de su grado de desarrollo. Así, propone una filosofía, una forma de gestionar (organizar, desarrollar, estructurar, entender), con un objetivo nítido: obtener los mejores RESULTADOS posibles para todos los grupos de interés, de manera sostenible y equilibrada.



Los elementos que integran la gestión avanzada son los siguientes:

1. **ESTRATEGIA:** la organización debe tener claro a dónde debe dirigirse y qué hará para llegar a ese punto. Para ello, deberá contar con la información estratégica precisa y llevar a cabo procesos participativos de reflexión para establecer la estrategia. A continuación, se procederá al despliegue de esa estrategia, a través de un modelo organizativo acorde a la misión, visión y valores de la organización. A través de dicha estrategia se gestionarán, entre otros aspectos, la economía y recursos financieros, la tecnología, la información, la innovación, las personas, clientes, productos y servicios...
2. **CLIENTES:** es preciso cuidar las relaciones con la clientela, ser eficiente en todos los elementos de su actividad (en la cadena de valor): desde el diseño, desarrollo, comercialización, producción o prestación de productos y servicios, hasta su distribución y mantenimiento; para ello, deberá contar con organizaciones aliadas y los mejores proveedores.
3. **PERSONAS:** es necesario aportar talento a la organización; escoger, retribuir y cuidar adecuadamente a las personas; con arreglo al planteamiento estratégico, se deben desarrollar sus conocimientos y competencias, así como potenciar su motivación y capacidad de liderazgo, a fin de impulsar el compromiso de esas personas con la organización.
4. **SOCIEDAD:** corresponde a la organización velar cuidadosamente por la buena relación entre la sociedad y la propia organización. Se preocupará de que su actividad no genere efectos negativos, de actuar de manera responsable en cualquier ámbito social y de realizar aportaciones al entorno.
5. **INNOVACIÓN:** la organización deberá definir objetivos y estrategias de innovación, y crear un contexto interno que posibilite a las personas compartir conocimientos, asumir riesgos, innovar y ser activas. La organización debe, asimismo, servirse del potencial INNOVADOR de la tecnología y de personas y organizaciones externas, así como gestionar las ideas y proyectos innovadores, a fin de ponerlos en práctica.
6. **RESULTADOS:** una organización avanzada debe obtener resultados satisfactorios y equilibrados, teniendo siempre presentes a sus grupos de interés. Unos resultados estratégicos adecuados, junto con resultados relativos a los



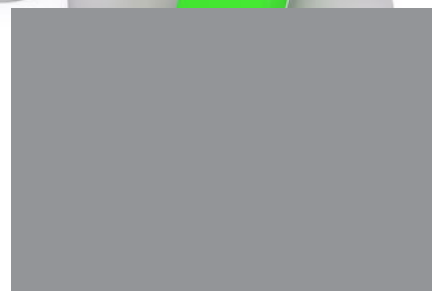
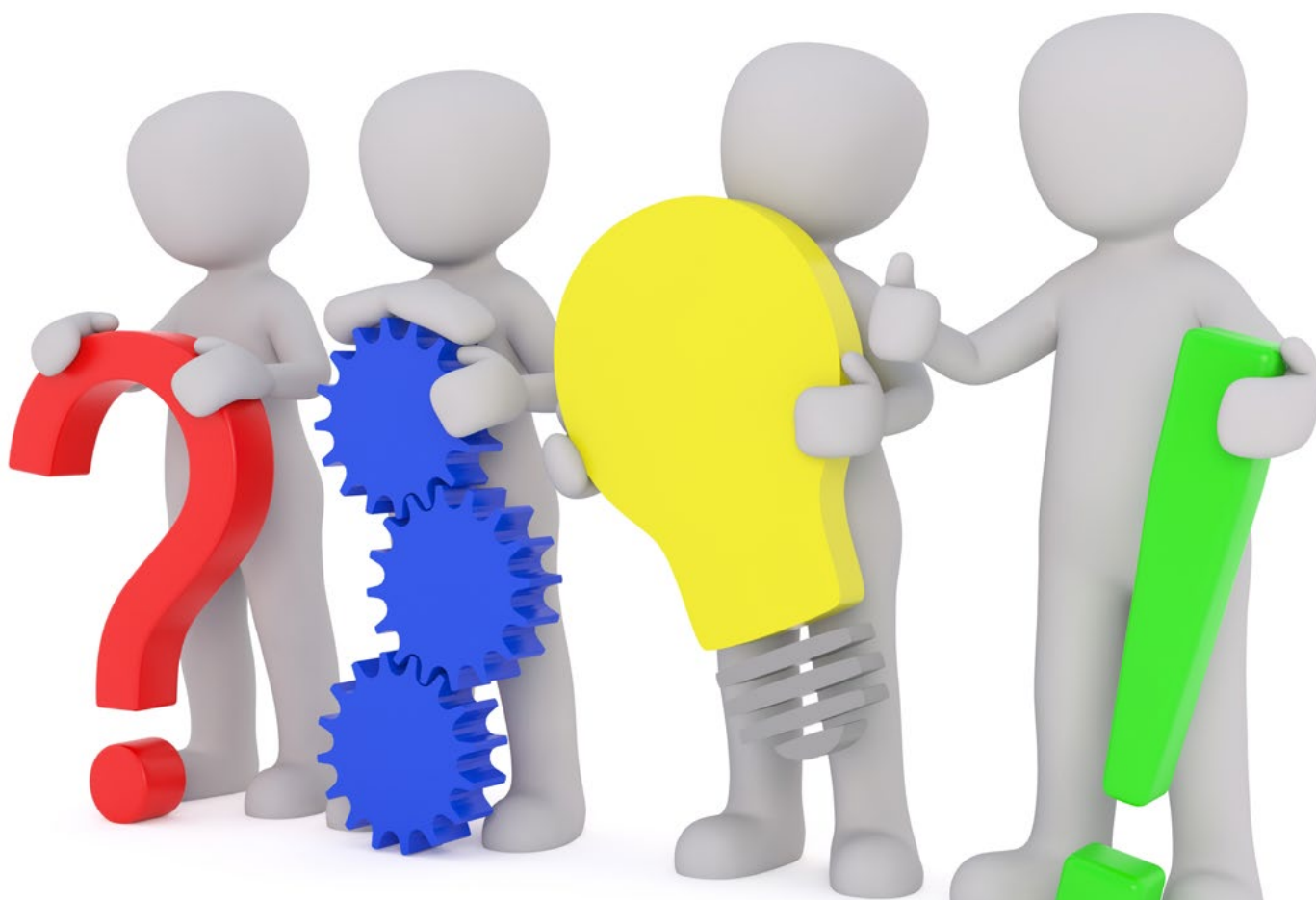


clientes, las personas y la sociedad, y unos resultados que impulsen el desarrollo y la transformación, son los elementos que fortalecen la competitividad y sostenibilidad de la organización.

En nuestro entorno se cuentan por miles las organizaciones que utilizan el **modelo de gestión avanzada**, y por esa razón, **esta guía ha sido organizada y estructurada con arreglo a la estructura del citado modelo**. Trataremos de explicar con claridad y con visión de conjunto la forma en la que se puede integrar la gestión del euskera y del resto de idiomas que se utilizan en una organización, en los instrumentos y tareas que conforman el sistema de gestión de una organización.

2. HACIA UN SISTEMA DE GESTIÓN AVANZADO. CÓMO INTEGRAR LA GESTIÓN LINGÜÍSTICA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

GUÍA PRÁCTICA



Hemos tratado de estructurar la presente guía de manera pedagógica. Así, este es el camino que proponemos para la reflexión en torno al uso del euskera y de las demás lenguas en cualquier organización, y para su correcta integración en su sistema de gestión:

1er paso: recogida de información

Para adoptar cualquier decisión, es necesario disponer de información. Por ello, será preciso identificar la situación del euskera y las demás lenguas, y, después, se deberá recoger información y datos sobre la situación de la organización. Una vez recogida dicha información pasaremos al siguiente paso.

2º paso: definición de la visión (perspectiva a largo plazo)

A partir de esa información, se deberá determinar la visión de la organización en relación con el euskera y las demás lenguas, así como la política lingüística que se implementará para ello. Es decir, en esta fase se determinarán el peso y el lugar que deben ocupar los distintos idiomas y la consiguiente política lingüística.

3er paso: reflexión acerca de la integración de la gestión lingüística en el sistema de gestión

El sistema de gestión es clave para desarrollar la visión y la política lingüística acordada de la manera más eficaz y sostenible. En este paso, se analizará cómo integrar la gestión lingüística en el sistema de gestión de la organización, respondiendo a preguntas ordenadas con arreglo a los seis elementos de la gestión avanzada.

4º paso: integración en el sistema de gestión

Concluida la reflexión, se diseñará y llevará a cabo el plan de acción, teniendo presentes los siguientes aspectos: áreas prioritarias de mejora, acciones a llevar a cabo en ellas, recursos necesarios, responsables, plazos, plan de comunicación previsto e instrumentos de medición que nos muestren la evolución (indicadores, objetivos...).



Aunque los cuatro pasos anteriores tienen gran importancia, esta guía puede ser utilizada de diversas maneras, dependiendo de la tipología o la situación concreta de cada organización. Por ejemplo:

- » Si la organización acaba de iniciar su andadura en la gestión del euskera y el resto de lenguas: se seguirán los pasos marcados por la guía. Es decir, identificación de necesidades (recogida de información, realización de diagnóstico), definición de la visión, reflexión acerca de la integración en el sistema de gestión y determinación de las acciones para los años siguientes.
- » Si la organización tiene ya una trayectoria en la gestión del euskera y el resto de lenguas: en el caso de que se hayan adoptado previamente las decisiones oportunas y se conozca de manera precisa la situación de la organización, se puede pasar directamente al paso 3º, la reflexión acerca del grado de integración de la gestión lingüística. Tras ello, se detallará el plan de acción en el paso 4º, concretando las actuaciones necesarias para profundizar en la integración.

A aquellas organizaciones que tengan como referente el modelo de gestión avanzada, les resultarán familiares las herramientas de gestión citadas en la guía.

En el caso de que la organización utilice un menor número de herramientas de gestión o cuente con un sistema de gestión simple, algunas preguntas del cuestionario pueden resultar inviables por el momento. Si fuera así, la organización puede reflexionar sobre la oportunidad de desarrollar esos instrumentos de gestión.

1^{er} PASO

RECOGIDA DE INFORMACIÓN

En esta primera fase, la organización deberá dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué lenguas se deben gestionar para tener en cuenta a todos los grupos de interés?
- ¿Qué demandan, en relación con las lenguas, el entorno social, el mercado, la ley, la Administración?
- ¿Cuánta importancia tienen las lenguas en la organización? ¿Cuánta deberían tener? ¿En qué situación se encuentra la organización?



Se trata de cuestiones que requieren de una profunda reflexión, y la política lingüística dependerá de las respuestas que se les dé a estas preguntas.

Se debe tener presente que **no decidir es tomar una decisión**. La organización que no dé importancia al euskera y a las demás lenguas, la que no dé pasos en lo relativo a las lenguas, o aquella que no lo haga sistemáticamente, se encontrará con una realidad y unos resultados determinados (no satisfará las necesidades de los grupos de interés, no actuará siempre de la misma manera, cometerá errores, puede quebrantar los derechos lingüísticos, utilizará los recursos de modo ineficiente...). Por tanto, no tomar decisiones dista de ser algo aséptico o neutral.

...no tomar decisiones dista de ser algo aséptico o neutral.

Obviamente, para decidir se necesita información, tanto relativa a los agentes externos que inciden en la organización, como interna, vinculada al rendimiento y situación de la organización. Así, en primer lugar, es preciso conocer el contexto de la organización, y completar esa información con las competencias, percepciones y resultados. De ese modo se podrá determinar dónde se sitúa la organización y a dónde debe dirigirse.



Para llevar a cabo tal reflexión, puede constituir una buena práctica reunir en un equipo a personas con responsabilidad en la dirección de la organización, así como en diferentes áreas de gestión (personas, sistemas, área técnica o más operativa, comercial, etc.), junto con la persona que vaya a asumir la responsabilidad relativa a la gestión de las lenguas (si la persona en cuestión es la responsable de sistemas, o tiene relación directa con ella, dispondrá de una perspectiva de conjunto).

Gestión de la información potencialmente estratégica desde el punto de vista lingüístico:

- ¿Han sido identificadas las necesidades lingüísticas de los **grupos de interés** más importantes (propiedad, clientes, personas, alianzas, proveedores, sociedad...)? ¿Cómo se han recogido? ¿Se han tomado en consideración esas necesidades?
- ¿Han sido identificadas las principales **fuentes de información** (situación actual y tendencia de clientes y de mercados, tecnologías, estrategias de la competencia, legislación, entorno socioeconómico, entidades o personas proveedoras)?, ¿se ha reflexionado acerca del peso de la perspectiva lingüística en todas ellas?

A partir de la información obtenida de ambas fuentes, se podrá vislumbrar cómo se deberán gestionar el euskera y las demás lenguas. El siguiente paso consistirá en el análisis de la situación de la organización:

¿En qué situación se encuentra la gestión del euskera y de las demás lenguas en la organización? ¿Qué resultados se obtienen?

La organización puede hallarse en dos situaciones diferentes:

- Utiliza instrumentos para gestionar el uso del euskera y las demás lenguas (política, planes, objetivos, criterios, indicadores, responsabilidades...), y sabe cuándo, con quién y cómo se utilizan.
- La organización no tiene claro cuándo, con quién y cómo se usan el euskera y las demás lenguas.

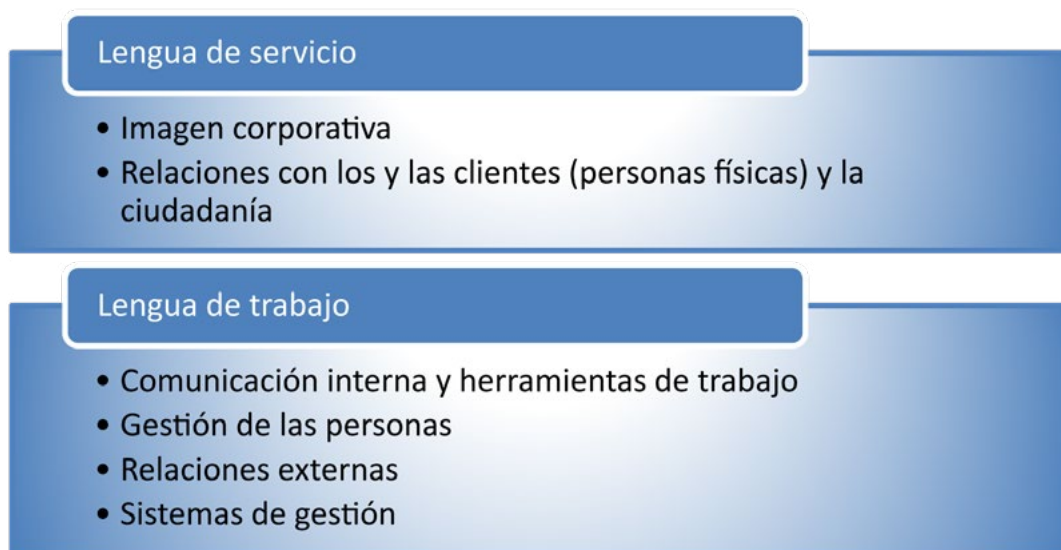
En el primer caso, se puede avanzar al paso siguiente, para concretar la perspectiva a largo plazo.

En el segundo caso, y a fin de conocer la situación de la organización, recomendamos que se proceda a un

autodiagnóstico, por medio del Marco de Referencia Estándar (EME) del Gobierno Vasco. Aunque está orientado al euskera, se puede utilizar también para las demás lenguas.

Dicho marco recoge y ordena de modo gradual, claro y sencillo los elementos de una organización (soportes físicos, escritos) y las relaciones que en ella se establecen (tanto escritas como orales; con la ciudadanía, trabajadores y trabajadoras, alianzas, etc.). El Marco de Referencia Estándar ha posibilitado, asimismo, que un nutrido número de organizaciones adquieran conciencia de la importancia de ordenar los planes e integrarlos en el sistema de gestión.

La estructura del **EME** es la siguiente:



Recomendamos que se realice el autodiagnóstico en base a los primeros cinco elementos, puesto que el sexto se trabajará mediante la presente guía. A través de este instrumento, se podrá conocer con todo detalle la realidad de la organización y determinar cómo, dónde, cuánto y con quién se utilizan el euskera y las demás lenguas.

Una vez realizado el autodiagnóstico, podremos clasificar en dos grupos los aspectos a mejorar o reforzar:

1. **Aspectos susceptibles de mejora:** por ejemplo, algunas comunicaciones se envían únicamente en castellano, ciertos apartados de la web no se muestran en euskera, no se

ofrecen en euskera todos los servicios, las relaciones entre los trabajadores y trabajadoras son mayoritariamente en castellano, etcétera. De este modo se obtendrán datos o evidencias útiles para conocer el grado de cumplimiento de la política lingüística de la organización y de los objetivos establecidos.

2. **Causas por las que surgen los aspectos susceptibles de mejora:** revisten especial importancia, ya que sirven para comprender el motivo de la situación de la organización, tanto en lo relativo a lo que se ha hecho bien como a lo mejorable (por ejemplo: el servicio X no se ofrece en euskera porque la organización no tiene competencia para ello, o porque no se ha definido criterio alguno al respecto, o porque no se cumple el criterio fijado, porque no existen mecanismos de evaluación y seguimiento...).

Las áreas de mejora recogidas en el segundo grupo son las que se deben trabajar o desarrollar mediante el sistema de gestión, para evitar de ese modo que se den situaciones como las descritas en el primer grupo, y a ello se orientarán las decisiones que debe tomar la organización. Esa es la razón por la que son precisamente esos aspectos los que trabajaremos en esta guía.

Es preciso completar esta fotografía de la situación con la siguiente información:

- competencia lingüística de las personas de la organización (euskera y otras lenguas);
- opiniones y necesidades de los trabajadores/as y representantes de la organización;
- otros retos, políticas y prioridades de la organización.

Y a partir de toda esa información, una vez se conozca el lugar que las lenguas deben ocupar en la organización, cuántas lenguas se deberán gestionar y cuál es la situación, se deberán tomar decisiones que nos ayuden a afrontar los retos relativos a la gestión lingüística.

2º PASO

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Una organización avanzada debe tener claro su cometido (misión), a dónde pretende llegar (visión) y qué debe hacer para lograr esa visión (estrategia).

Una vez recogida la información relativa a las lenguas, es preciso determinar la visión que la organización pretende alcanzar respecto al euskera y otros idiomas (qué tipo de organización quiere llegar a ser al cabo de unos años), así como la política lingüística que se seguirá para conseguir esa visión. En esta fase, se concretará el lugar que las lenguas ocuparán en la organización, es decir, la organización determinará su política lingüística.

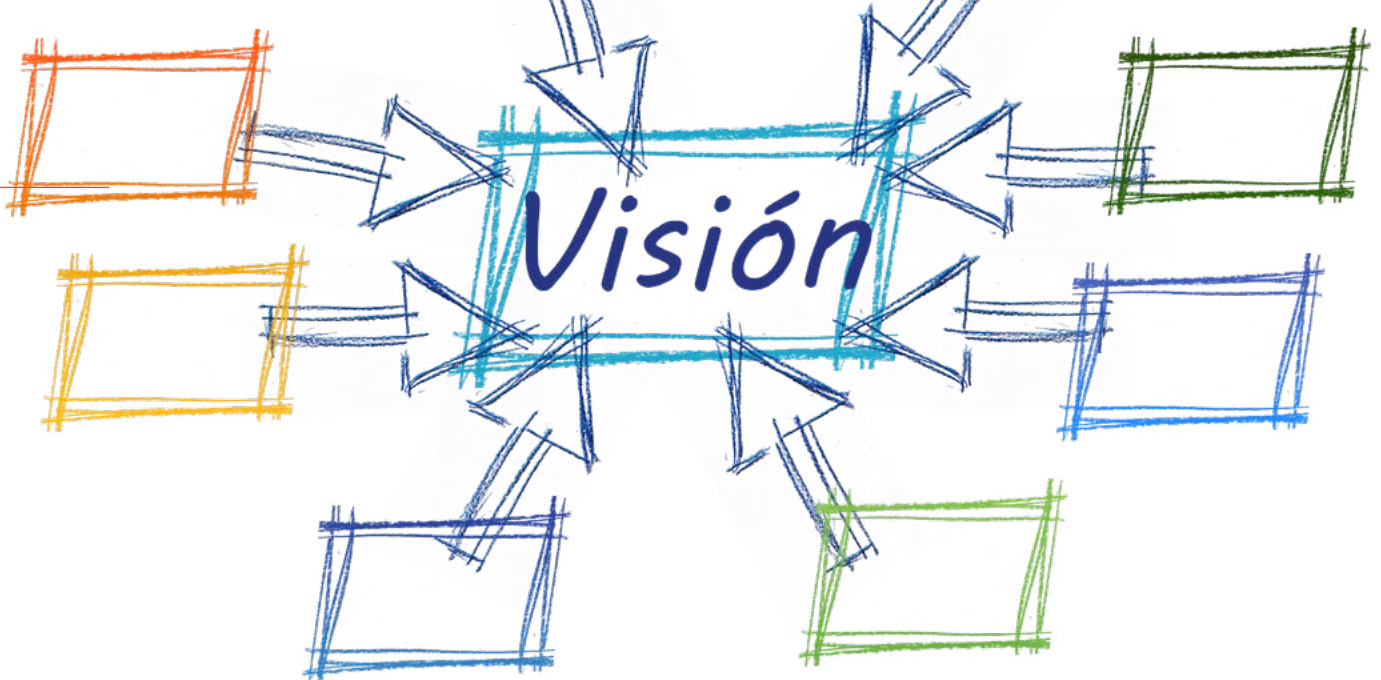
Al objeto de precisar la política lingüística, se considerarán estos dos ámbitos principales:

- **Lengua de servicio:** la imagen proyectada por la organización (elementos de rotulación y audiovisuales, marketing, publicidad y actos públicos, entorno digital...) y las relaciones escritas y orales con clientes físicos/ciudadanía, servicios que se les prestan...
- **Lengua de trabajo:** relaciones entre trabajadores/as, con organizaciones proveedoras, con empresas y organizaciones clientes, con alianzas; presencia y uso en la gestión de personas, en las herramientas de trabajo, software, etcétera.

Respecto a la lengua de servicio, y con carácter general, se deben tener presentes las siguientes ideas:

- Algunas organizaciones privadas, bien por sus características, los servicios que prestan o el tipo de clientes, es posible que estén obligadas a prestar sus servicios en las dos lenguas oficiales.
- Aunque carezca de obligaciones legales, la organización





adoptará decisiones teniendo en cuenta las opiniones, necesidades y deseos de los grupos de opinión (clientela/ ciudadanía, trabajadores/as, propiedad, sociedad...). Así, no se debe olvidar la importancia de dirigirse a cada cual en su propia lengua, puesto que tal actitud incide directamente en la satisfacción generada y en la imagen que, desde el punto de vista del tratamiento de las lenguas, tiene ante la sociedad.

Y respecto a la lengua de trabajo:

- La lengua de trabajo incide de manera notable en la lengua de servicio. Por tanto, a fin de reforzar el euskera como lengua de servicio, es imprescindible actuar sobre la lengua de trabajo.
- Las relaciones entre organización y trabajadores/as euskaldunes serán más estrechas si se utiliza el euskera, ya que ello incide en la satisfacción, implicación y motivación de las personas.
- A pesar de que algunos trabajadores/as no dominen una determinada lengua, es posible instaurar mecanismos orientados a aumentar su uso entre aquellos que sí la dominan, así como con quienes la entiendan, aunque estas últimas personas respondan en otra lengua.
- Para quienes han cursado sus estudios en euskera, la organización puede ser un espacio de uso de esa lengua.
- Una correcta gestión lingüística puede servir también para atraer talento y mantenerlo.

De un modo más gráfico, y de cara a las organizaciones y empresas con clientes en el País Vasco, los mínimos relativos a la presencia y uso del euskera pueden ser los que a continuación se recogen, desde la perspectiva de la lengua de servicio y de trabajo:

LENGUA DE SERVICIO

Actividades, soportes, herramientas, relaciones, etc. de la organización	Uso y presencia del euskera
<p>Rotulación y audiovisuales Rótulos de edificios y servicios relativos a la seguridad, al medio ambiente y a la gestión. Publicidad, ofertas, obras y similares dirigidos a la clientela y a la ciudadanía. Rotulación de automóviles. Rotulación de ropas. Instrucciones del ascensor, televisores informativos, audiovisuales, etc.</p>	<p>Estos elementos inciden en la imagen de la organización ante la sociedad. En consecuencia, deberán estar redactados al menos en euskera, junto con las demás lenguas que la organización decida.</p>
<p>Marketing, publicidad y actos públicos Ediciones, anuncios, campañas publicitarias, notas de prensa e impresos, componentes de la imagen corporativa, material promocional, ofertas de empleo, convocatorias de reuniones, revistas, libros, catálogos, desplegados, invitaciones. Memoria anual y publicaciones similares.</p>	
<p>Entorno digital Contenido de la web y redes sociales.</p>	
<p>Recepción Atención y recepción en los espacios abiertos al público (telefónica y presencial). Seguridad, protocolo y recepción.</p>	<p>Habitualmente es la primera relación que se establece con la organización. Es importante para la imagen de la organización, por tanto, que las personas que se ocupan de la recepción tengan una competencia suficiente en euskera y en las demás lenguas.</p>
<p>Relaciones escritas con clientes/ciudadanía Comunicaciones escritas remitidas a clientes/ciudadanía (en papel, correo electrónico, online o formatos digitales). Documentos relacionados con productos y servicios.</p>	<p>Si la clientela de la organización se halla en el País Vasco, la organización debería garantizar el uso del euskera en las relaciones escritas y orales con dicha clientela, así como el de las demás lenguas que esta use.</p>
<p>Relaciones orales con clientes/ciudadanía Conversaciones mantenidas con la clientela o la ciudadanía, reuniones ordinarias o técnicas, lengua en la que se presta el propio servicio. Lengua que utilizan en la relación oral las empresas que prestan servicios en nombre de la entidad.</p>	

LENGUA DE TRABAJO

Actividades, soportes, herramientas, relaciones, etc. de la organización	Uso y presencia del euskera
<p>Paisaje lingüístico vinculado al trabajo Pequeña rotulación de edificios, talleres, oficinas, murales, y similares. Rotulación relativa a la prevención de riesgos laborales y medio ambiente. Rotulación de las máquinas de producción, rotulación variable, máquinas de café y comida, fotocopiadoras, etc.</p>	<p>Dependiendo de la competencia lingüística de los trabajadores/as, la organización dispondrá de mayores o menores oportunidades de hacer sitio al euskera y a las demás lenguas. No obstante, es importante garantizar el uso del euskera al menos en las aplicaciones, documentos y ámbitos comunicativos más utilizados por la plantilla.</p> <p>Es importante que las relaciones con las personas interlocutoras de las organizaciones del entorno se establezcan en euskera y en las demás lenguas que aquellas elijan, a fin de estrechar lazos con ellas e incrementar el grado de satisfacción.</p>
<p>Comunicación oral vertical y horizontal Reuniones entre trabajadores/as. Relaciones telefónicas internas (entre trabajadores/as). Relaciones presenciales internas (entre trabajadores/as).</p>	
<p>Comunicación escrita para relaciones internas de la organización Intranet, boletín, notificaciones entre trabajadores/as, circulares, certificados, impresos, memorias, informes, proyectos, órdenes de trabajo, partes diarios de trabajo, planos, hojas de uso de las máquinas, procesos, procedimientos, plantillas, registros, auditorias, gestión económica, estrategia, documentación relativa a la calidad, medio ambiente, prevención, etc. Planes de comunicación y manual de imagen corporativa.</p>	
<p>Recursos informáticos Aplicaciones y programas, tanto generales como específicos. PCs, ordenadores portátiles, tabletas, teléfonos móviles, etc.</p>	
<p>Gestión de personas Recepción de nuevos trabajadores/as. Documentación relacionada con la gestión de competencias, monografías de los puestos de trabajo, valoraciones de los puestos de trabajo, manual para el aprovisionamiento de los puestos de trabajo, planes de formación. Documentos legales. Escritos estandarizados. Impresos a rellenar individualmente por el personal. Comunicaciones de amplia difusión.</p>	
<p>Formación de las personas Convocatorias e inscripciones de cursos, encuestas de satisfacción, aplicaciones para ello, etc. Lengua utilizada oralmente y por escrito en las sesiones de formación para la plantilla.</p>	
<p>Resto de comunicaciones externas escritas y orales Relaciones con la Administración, clientela (personas jurídicas), entidades financieras, proveedores de productos y servicios, alianzas, empresas del grupo, organizaciones colaboradoras, etc.</p>	

Teniendo en cuenta todo ello, **cada organización determinará cuáles deben ser la presencia mínima y el uso del euskera y de las demás lenguas**, así como el escenario (situación ideal) que se desea para el futuro. Es preciso tener presente que, en el contexto de la organización, el uso del euskera es útil y beneficioso para clientes, trabajadores/as, organizaciones proveedoras, alianzas y relaciones con el entorno social.

De esta forma, la organización ha definido la perspectiva a largo plazo, pero ¿cómo puede cumplir los objetivos fijados para sí misma? Ha llegado el momento de ponerse manos a la obra para fortalecer y completar el sistema de gestión de la empresa, desarrollando la política lingüística de la manera más eficaz y sostenible. Y para ello, es preciso analizar cómo se puede integrar la gestión lingüística en el sistema de gestión de la organización.



3^{er} PASO

REFLEXIÓN ACERCA DE LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN LINGÜÍSTICA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

En este capítulo analizaremos los aspectos más relevantes de la gestión en base a los seis elementos y subelementos del modelo de Gestión Avanzada, proponiendo una serie de preguntas que nos ayudarán a encauzar la reflexión. Así, a fin de cumplir la visión que ha determinado en los relativo a las lenguas, la organización podrá reforzar, completar y desarrollar su sistema de gestión, integrando adecuadamente el aspecto lingüístico.



Los elementos del cuestionario son los siguientes:

1. Para determinar la **estrategia**, es necesario recoger la información más relevante, reflexionar y hacer aflorar la importancia de la gestión lingüística. En base a la importancia que se le otorgue, se deben fijar los objetivos a largo plazo, y planificar y establecer las medidas a corto plazo, acciones, responsables, criterios, recursos, personas y posibles alianzas para cumplirlos. Teniendo en cuenta que el cambio de los usos lingüísticos puede ser un proceso muy largo, se deberá fijar una perspectiva a más largo plazo que la habitualmente asociada a los procesos estratégicos (3-5 años).
2. Es preciso identificar las necesidades lingüísticas de **clientes** y destinatarios de los servicios y productos de la organización, con el propósito de tomarlas en consideración en las relaciones con unos y otros, y en el diseño y la oferta de los productos/servicios.
3. Dado que las **personas** son el núcleo de toda organización, es preciso integrar los criterios lingüísticos en los procesos y herramientas de gestión de personas (selección, desarrollo profesional, comunicación, satisfacción, formación, evaluación de actividad, liderazgo...).
4. Es necesario vincular la política lingüística y el compromiso de la organización con la **sociedad**.

5. Debe utilizarse la **innovación** para cumplir las estrategias y objetivos lingüísticos.
6. Es preciso medir los **resultados**, comprobar si los logros coinciden con lo esperado, y realizar las adecuaciones oportunas para llegar a la visión previamente determinada.

Y la organización hará todo ello a fin de completar el sistema de gestión, no con intención de desarrollar un sistema aparte.

Todas las preguntas que se plantean en los elementos son relevantes, pero hemos resaltado en negrita las fundamentales de cara a encauzar mejor la reflexión. Dichas preguntas deben ser tomadas como referencias, no como obligaciones, y cada entidad las responderá a su manera. Tras cada elemento figura un espacio para facilitar la recogida de los principales aspectos a mejorar.



Este es el elemento más importante. Si la perspectiva del euskera y las demás lenguas no ha sido tomada en cuenta dentro de la estrategia,

- » no tendrá la importancia necesaria, no será una cuestión prioritaria;
- » no será convenientemente difundida;
- » dependerá de las personas;
- » carecerá de la solidez necesaria.

La coherencia es esencial: entre lo que la visión determina y lo que se dice y hace, entre los objetivos que se desea cumplir y las decisiones que se adoptan.

En una organización se toman decisiones constantemente, se desechan unos elementos y se priorizan otros, y todo tiene consecuencias: a la hora de realizar compras, en la contratación, al organizar una sesión de formación interna, a la hora de desarrollar o prestar un servicio... y todo ello incide en la política lingüística de la organización.

E.1 ¿CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ESTABLECER LA ESTRATEGIA?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han identificado las necesidades lingüísticas de los “grupos de interés” más importantes de la organización (propiedad, clientes, personas, alianzas, organizaciones proveedoras, sociedad...)?, ¿se recoge su grado de satisfacción con relación al uso y gestión de la lengua? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han analizado las principales fuentes de información (tendencias de los mercados, tecnologías, estrategias de la competencia, organizaciones proveedoras, legislación, entorno socioeconómico) desde el punto de vista lingüístico? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han analizado las competencias y carencias de la organización en cuanto a uso y gestión lingüística, así como los resultados obtenidos hasta el momento? 	
<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la información estratégica relativa a la lengua, ¿se obtiene, examina, prioriza y comunica de la misma manera que el resto de información estratégica? 	

E.2 ¿CÓMO SE REFLEXIONA SOBRE LA ESTRATEGIA Y CÓMO SE APLICA?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se impulsa, en el proceso o método de reflexión estratégica, la participación de los grupos de interés más relevantes? Y en el seno de ellos, ¿existen personas con especial sensibilidad y conocimiento respecto a las lenguas? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha determinado la visión lingüística de la organización? ¿Se ha tenido en cuenta para ello la información obtenida en el punto anterior? ¿Está claro el riesgo que puede conllevar una gestión lingüística inadecuada? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha determinado la política lingüística que se debe aplicar para cumplir la visión?, ¿ha sido aprobada en los órganos supremos?, ¿ha sido aprobada con inclusión de las aportaciones y criterios de las personas de la plantilla?, ¿incide en el conjunto de la organización? 	
<ul style="list-style-type: none"> • En relación con los elementos más relevantes de la organización (misión, perspectiva, valores, principios éticos, políticas, gobernanza, etc.), ¿es coherente el peso que tienen las lenguas con el que debieran tener?, ¿queda clara la importancia de la gestión lingüística en esos elementos? 	

E.3 ¿CÓMO SE DESPLIEGA LA ESTRATEGIA?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> ¿Se utiliza el modelo organizativo (por departamentos, procesos, proyectos, grupos, mini compañías, con perspectiva matricial...), para desplegar adecuadamente la política lingüística? ¿Se ha integrado la gestión lingüística en la gestión de la totalidad de departamentos, órganos, procesos, proyectos...? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Se han establecido planes de actuación y objetivos precisos, a fin de llevar a cabo el planteamiento lingüístico y guiar la actividad de las personas? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Se ha asignado presupuesto a los gastos generados por la gestión lingüística (dedicación de personas, capacitación lingüística, instrumentos lingüísticos, traducción, etc.)? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Ha repartido la organización las responsabilidades relativas al desarrollo de la estrategia lingüística?, ¿ha conferido autoridad y previsto recursos (recursos materiales, tiempo, ayuda, etc.)? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Existe alguna comisión, grupo de seguimiento o de trabajo que se ocupe del desarrollo de la actividad planificada? 	
<ul style="list-style-type: none"> A fin de desarrollar el planteamiento y cumplir los objetivos, ¿se han establecido y se gestionan alianzas con otras organizaciones o personas? 	

E.4 ¿CÓMO SE COMUNICA, REvisa Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> ¿Se les comunican de manera eficaz a los grupos de interés más relevantes las características de la estrategia lingüística (política lingüística, criterios, resultados, acciones especiales...)? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Se efectúa de manera sistemática el seguimiento y evaluación del grado de avance de las estrategias lingüísticas?, ¿se investiga si existe relación causa-efecto entre planes y resultados?, ¿se analiza si la tendencia de los resultados es positiva o no? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Se ha establecido una metodología de recogida de datos para evaluar el uso de las lenguas? ¿Se han puesto en marcha acciones de mejora?, ¿se toman medidas para que no haya retrocesos en los resultados? 	

En este elemento se incluyen la identificación de clientes, las relaciones con los mismos, la forma de ofrecer y comercializar servicios y productos, los procedimientos de desarrollo y prestación de servicios y productos y de la gestión de proveedores.

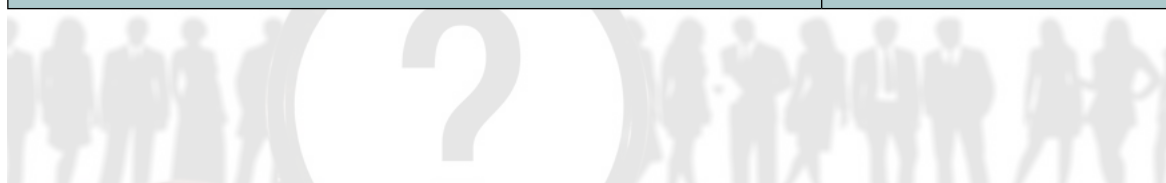
La organización ha de tener claro cuáles son sus tipos de clientes: quienes pagan o contratan sus servicios/productos, quienes reciben o usan esos servicios/productos, clientes potenciales... Del mismo modo, la organización debe identificar con nitidez la vía que siguen los clientes/usuarios: cómo acceden a la información de la organización, cómo y con quién mantienen la primera relación y las siguientes, qué documentos e instrumentos se les ofrecen y utilizan, cómo reciben el servicio/producto, cómo se evalúa la satisfacción respecto al servicio/producto, relaciones con aquellas personas que no son empleadas de la organización (con los proveedores) ...

Si la organización gestiona de forma adecuada las lenguas (el euskera y las demás lenguas) en este elemento, podrá obtener una ventaja competitiva, y dará valor añadido a sus clientes, puesto que responderá mejor a sus necesidades y deseos y transmitirá valores vinculados a la excelencia: proximidad, personalización, diferenciación, innovación...

C.1 ¿CÓMO SE GESTIONAN LAS RELACIONES CON LA CLIENTELA?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta la organización con procedimientos para identificar las necesidades lingüísticas (implícitas o explícitas, actuales o futuras) de la clientela o la ciudadanía?, ¿se toman en cuenta en la comunicación habitual? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se evalúan la satisfacción respecto al uso de los idiomas y el grado de cumplimiento de las necesidades y expectativas? ¿Los clientes saben en qué idiomas pueden comunicarse con las personas de la organización? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se atienden rápida y adecuadamente las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de ayuda de sus clientes en lo relativo a la lengua? ¿Se utiliza esta información para mejorar el funcionamiento de la organización? 	

C.2 ¿CÓMO SE DISEÑAN, DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se toma en consideración la política lingüística a la hora de diseñar y crear nuevos servicios y productos, en la optimización de las actividades de la organización, en la personalización, a la hora de añadir servicios complementarios, etc.? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han establecido los criterios lingüísticos a seguir a la hora de dar a conocer, posicionar y vender los productos y servicios de la organización (venta directa, Internet, red comercial, redes sociales, publicidad...) y al realizar planes de marketing?, ¿se evalúa el grado de cumplimiento de dichos criterios? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se evalúa la imagen de marca de la organización respecto a las lenguas? 	

C.3 ¿CÓMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN LOS PRODUCTOS Y CÓMO SE PRESTAN LOS SERVICIOS?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha analizado el peso de las lenguas en la cartera de servicios o productos? ¿Es ese peso coherente con lo determinado en la política lingüística de la organización? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se recogen los criterios lingüísticos en los métodos de trabajo (procesos y procedimientos) que determinan la forma de desarrollar y ofrecer productos y servicios 	



C.4 ¿CÓMO SE GESTIONAN LAS ORGANIZACIONES PROVEEDORAS?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se especifican los criterios lingüísticos en los documentos e instrumentos utilizados en las relaciones con las empresas proveedoras y en la gestión de esas relaciones?, ¿se evalúa el grado de cumplimiento de dichos criterios? 	
<ul style="list-style-type: none"> • A la hora de realizar compras, seleccionar proveedores y efectuar su seguimiento, ¿se ha establecido una política lingüística con sus correspondientes criterios?, ¿y se cumplen? ¿Se realiza algún seguimiento al respecto? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Desde el punto de vista lingüístico, ¿cumplen las actuales proveedoras de la organización los criterios lingüísticos de esta?, ¿facilitan el cumplimiento de la política lingüística?, o, por el contrario, ¿suponen un obstáculo? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es coherente la política lingüística de las empresas proveedoras respecto a la de la organización? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se facilita sistemáticamente a las proveedoras información sobre la política lingüística? ¿Les ayuda la organización a que avancen en su gestión lingüística? 	

Las personas son un pilar central de cara a conseguir los objetivos fijados por la organización. Por ello, se deben gestionar de manera adecuada el euskera y las demás lenguas en todas las actividades relacionadas con las personas (la selección, desarrollo, gestión de competencias...).

Además, el euskera puede suponer un factor de atracción y mantenimiento del talento, y nos brindará la ocasión de obtener mejores resultados en lo concerniente a la implicación con la organización, cohesión interna, motivación y satisfacción.

...el euskera puede suponer un factor de atracción y mantenimiento del talento, y nos brindará la ocasión de obtener mejores resultados en lo concerniente a la implicación con la organización, cohesión interna, motivación y satisfacción.

P.1 ¿CÓMO SE ATRAEN, SELECCIONAN, RETRIBUYEN Y CUIDAN LAS PERSONAS?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha identificado la competencia lingüística de las personas que la organización debe seleccionar? ¿Se toma en consideración la política lingüística en las nuevas contrataciones y cuando se cubren puestos de trabajo mediante promoción interna? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se les explica desde el primer momento cuál debe ser la lengua de servicio y de trabajo?, ¿se les explica la política lingüística y los criterios correspondientes a su trabajo cuando se incorporan por primera vez? 	
<ul style="list-style-type: none"> • En las encuestas, entrevistas, grupos focus y demás, realizados para medir la satisfacción de las personas de la organización, ¿se incluyen también preguntas relativas a las lenguas? 	



P.2 ¿CÓMO SE CUIDAN Y DESARROLLAN EL CONOCIMIENTO, COMPETENCIAS Y TALENTO DE LAS PERSONAS?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta la organización con un censo de la competencia lingüística de las personas?, ¿y lo actualiza? ¿Se ha comparado la situación real de la organización con las competencias lingüísticas necesarias para cumplir sus objetivos para poder así identificar las carencias de la entidad y de las personas? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La competencia lingüística de las personas se corresponde con las necesidades lingüísticas de los puestos de trabajo? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han establecido planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etcétera, para dar respuesta a las necesidades de la organización y de las personas, canalizando el conocimiento de las lenguas hacia su uso en el ámbito laboral? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se evalúa, de forma periódica, la eficacia de los planes de capacitación? ¿Se lleva a cabo el seguimiento de las personas en el proceso de aprendizaje?, ¿se dan pasos para que se haga efectivo el salto desde el conocimiento al uso?, ¿se asumen compromisos? 	

P.3 ¿CÓMO SE IMPULSAN EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se les facilita información acerca de la política lingüística? ¿La conocen todas las personas?, ¿saben cómo afectan los criterios lingüísticos a cada cual? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha especificado la organización los criterios lingüísticos que se deben cumplir en las comunicaciones internas y herramientas de trabajo (para las reuniones, instrumentos de comunicación, recursos informáticos, documentación relacionada con el trabajo...)? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se comunica a las personas el resultado que se está obteniendo en materia de política lingüística (en general, por grupos o individualmente)? ¿Se pone de relieve la forma en que la labor de cada cual contribuye al logro de los resultados globales? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce la organización las esperanzas y aspiraciones de las personas en torno a las lenguas? ¿La organización toma en consideración las competencias lingüísticas en la distribución de responsabilidades y roles? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se evalúa hasta qué punto cumplen las personas de la organización la política lingüística? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se reconoce debidamente a las personas y grupos que se han esforzado por hacer realidad la política lingüística? 	

P.4 ¿CÓMO SE INCREMENTA LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se incluye el aspecto lingüístico entre las responsabilidades y funciones de quienes ejercen el liderazgo?, ¿se alinea el rol de éstos con la política lingüística (competencias, conductas observables, etc.)? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son ejemplares desde el punto de vista lingüístico las personas que ejercen liderazgo? ¿Aumentan su conocimiento personal y uso de las lenguas? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas que ejercen liderazgo, ¿comunican el contenido de la política lingüística a las personas de la organización?, ¿reconocen a las personas y grupos que se han esforzado, especialmente a quienes han obtenido avances más señalados? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las personas que ejercen el liderazgo promueven comisiones, grupos de seguimiento o similares para impulsar la política lingüística?, ¿participan en ellos? 	



Es preciso velar por el desarrollo de las organizaciones y personas que conforman la sociedad, tratando de evitar los efectos negativos que pudiera producir su actividad y participando activamente en las actividades que más aportan socialmente.

Así, las organizaciones avanzadas tratan de dar respuesta a las necesidades de su entorno social, y colaboran con las organizaciones y personas de ese entorno, a fin de desarrollar los objetivos y acciones determinados.

En ese sentido, en el País Vasco son muchas las organizaciones que incluyen en su compromiso social planteamientos en pro del euskera, impulsando el uso del euskera en su entorno social (junto con las personas y entidades alineadas con tal propósito).



S.1 ¿CÓMO SE GESTIONA EL COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN CON SU ENTORNO SOCIAL?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha evaluado el impacto lingüístico de la organización (de sus personas, de sus actividades) en el entorno? En el caso de que ese impacto sea negativo, ¿se han adoptado medidas correctoras? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Entre los retos prioritarios del entorno social, ¿hay alguno vinculado a las lenguas? 	
<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto al compromiso de la organización con la sociedad, ¿hay algún ámbito o línea de trabajo de ese compromiso que esté relacionado con los idiomas? ¿Se han puesto en marcha, con previsión de recursos suficientes, planes, métodos y acciones para cumplir tales objetivos? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Colabora la organización con otras entidades públicas o privadas en campañas o acciones relativas a las lenguas y dirigidas a la sociedad, compartiendo buenas prácticas y ayudando a otras organizaciones a avanzar en este terreno? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Implica la organización en los objetivos y planes lingüísticos a clientes, personas, entidades proveedoras y aliadas y demás grupos de interés? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Comunica la organización a la sociedad los objetivos identificados en su política lingüística? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Analiza la organización su imagen social en materia de gestión lingüística? 	

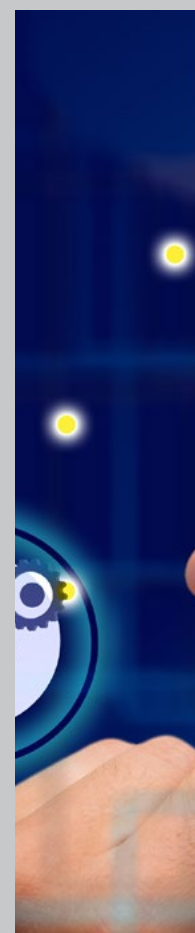
...en el País Vasco son muchas las organizaciones que incluyen en su compromiso social planteamientos en pro del euskera, impulsando el uso del euskera en su entorno social.

S.2 ¿CÓMO SE IMPULSA LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se tienen en cuenta los criterios lingüísticos en las acciones de la organización orientadas a la sostenibilidad medioambiental, así como en los soportes que a tal fin utiliza? 	

A través de la innovación, se afrontarán los retos relacionados con el euskera y otras lenguas. De ese modo, las organizaciones avanzadas definen objetivos y estrategias de innovación, y crean un contexto interno adecuado, de manera que las personas compartan el conocimiento, asuman riesgos, sean activas e innovadoras. Se sirven, asimismo, del potencial innovador de la tecnología, de otras personas y de organizaciones externas, y gestionan ideas y proyectos innovadores

I.1 ¿CÓMO SE DETERMINAN LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han fijado retos relacionados con la gestión lingüística, a fin de replantear las herramientas, las iniciativas, la forma de hacer las cosas..., de manera que se alejen de la costumbre y se estimule la creatividad y actitud innovadora de las personas? 	

I.2 ¿CÓMO SE CREA UN CONTEXTO INTERNO INNOVADOR?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha planteado a las trabajadoras y trabajadores retos o desafíos relacionados con la gestión lingüística, con el propósito de estimular la creatividad y promover nuevas ideas y formas de hacer? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han dado facilidades a las personas para que dediquen una parte de su jornada a analizar y someter a reflexión propuestas lingüísticas innovadoras, al objeto de aportar y trabajar ideas en ese ámbito? 	
<ul style="list-style-type: none"> • A fin de cumplir los objetivos lingüísticos, ¿se han creado espacios formales e informales de colaboración, de manera que las personas dispongan de la oportunidad de interactuar e intercambiar ideas, conocimiento y reflexiones? 	



I.3 ¿CÓMO SE UTILIZA LA POTENCIALIDAD DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN PARA INNOVAR?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se han desarrollado mecanismos que faciliten la “innovación abierta”, con el propósito de impulsar la aportación e intercambio de ideas desde el punto de vista lingüístico con clientes, proveedores, centros de investigación, entidades de otros sectores, personas expertas, con la ciudadanía en general...? 	

I.4 ¿CÓMO SE GESTIONAN LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se gestionan de manera sistemática los proyectos lingüísticos innovadores con grupos específicos y plurales, destinando a ello tiempo, formación y otros recursos? 	
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se han compartido entre las personas de la organización las mejoras para garantizar el uso de las lenguas y una correcta gestión lingüística? 	
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se ha analizado enseñanzas y extraído conclusiones de los proyectos llevados a cabo, con el propósito de reforzar la eficacia de futuros proyectos? 	



¿Se aproxima la organización a la visión establecida para el euskera y las demás lenguas? ¿Cuánto le falta? ¿Qué debe mejorar? ¿Qué resultados está obteniendo mediante la labor desarrollada en los elementos precedentes?

Sin medición, no es posible saber si la organización va bien o mal. Por ello, se precisarán **indicadores suficientes y significativos**, a fin de evaluar la utilidad y eficacia de la estrategia, objetivos y acciones en torno al euskera y las demás lenguas, y adoptar las decisiones oportunas al respecto. Los indicadores lingüísticos deberán ser gestionados de la misma manera que los demás indicadores que se utilicen para controlar el rumbo de la organización (del mismo modo en que se miden los otros, en los mismos momentos, en los mismos lugares y foros, con la misma importancia), integrados en los instrumentos de que la organización dispone al efecto.

Cada organización identificará los indicadores que necesita, y determinará, con arreglo a la política lingüística y a su realidad, los **objetivos** a cumplir.

Se deberá realizar un **seguimiento** periódico de tales indicadores, con el propósito de medir la eficacia de los puestos en marcha y de las decisiones adoptadas por la organización.

Finalmente, es recomendable **comparar** los principales indicadores con los de otras entidades, para ver cuál es la situación de la organización respecto a otras empresas y entidades (la media de sector, organizaciones referentes, etc.).

Algunos (unos pocos) de los indicadores relativos al euskera y las demás lenguas tendrán carácter “estratégico”, y se gestionarán en los órganos supremos de gestión. Otros (la mayoría), serán de carácter “operativo”, vinculados a procesos y actividades (a la gestión de personas, a la producción o servicios, al ámbito

Los indicadores lingüísticos deberán ser gestionados de la misma manera que los demás indicadores que se utilicen para controlar el rumbo de la organización.

comercial, al área de comunicación, a la gestión de sistemas, al área informática...). A partir de todo ello, la organización dispondrá de información acerca del grado de cumplimiento de la política lingüística y de su tendencia, de manera que podrá evaluar las acciones implementadas, y decidir si procede realizar modificaciones o adaptaciones.

En este elemento, se proponen algunos indicadores para medir los resultados, pero no son de carácter obligatorio. Cada organización podrá utilizar estos u otros, a tenor de su situación, grado de desarrollo, tamaño, etc.

RESULTADOS RELACIONADOS CON LA ESTRATEGIA	ASPECTOS A MEJORAR
• Hasta qué punto se está cumpliendo la política lingüística, grado de cumplimiento de los objetivos y criterios establecidos.	
• Extensión y solidez logradas en los elementos del EME, grado de desarrollo de los elementos y grado de desarrollo global.	
• Porcentaje de uso oral y escrito con los grupos de interés (entre trabajadores/as, con clientes, con personas y entidades externas...).	
• Cifras globales de venta, número de clientes (en cada mercado y en cada tipología de producto/servicio), cuotas de mercado conseguidas, segmentadas desde el punto de vista lingüístico.	
• Satisfacción de las personas o entidades propietarias o financiadoras de la organización, en torno al uso y gestión de las lenguas.	
• Premios, reconocimientos y certificados vinculados a la lengua.	
• Percepción de los grupos de interés, con relación a la imagen proyectada por la organización en materia lingüística.	
• Lengua de creación de los textos. Por ejemplo: e-mails, informes, publicidad, etc. (porcentaje de creación en cada lengua).	

RESULTADOS EN CLIENTES	ASPECTOS A MEJORAR
• Satisfacción de la clientela respecto a los productos y servicios de la organización, en torno a la presencia y uso de las lenguas.	
• Porcentaje de servicios o productos ofrecidos en cada lengua.	
• Opción lingüística de clientes (cuántos la han realizado, cuántos han optado por cada una de las lenguas...).	
• Incidencias, quejas , sugerencias... lingüísticas relativas al servicio prestado..	
• Indicadores relativos al rendimiento de las entidades proveedoras y la gestión de las mismas: porcentaje de contratos que recogen los criterios lingüísticos, grado de cumplimiento de los criterios lingüísticos de la organización por parte de las entidades proveedoras, su competencia lingüística, incidencias y problemas registrados con estas.	

<i>RESULTADOS EN PERSONAS</i>	<i>ASPECTOS A MEJORAR</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia lingüística de los trabajadores/as de la organización (la que poseen y la que deberían poseer, y la diferencia o brecha entre ambas), cuántas personas están trabajando esa competencia, evolución registrada por cada persona... 	
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los perfiles lingüísticos en la contratación, promoción interna... 	
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de las personas, con relación a la política lingüística y al uso de las lenguas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de conocimiento de la política lingüística, objetivos y criterios, grado de consenso, grado de cumplimiento... 	
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores relativos al uso de las lenguas: lengua de comunicación interna, lenguas en que se realizan las reuniones y entrevistas, lengua en que se recibe la formación, lengua utilizada en los recursos informáticos.... 	

<i>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</i>	<i>ASPECTOS A MEJORAR</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Opinión de la sociedad sobre la imagen de la organización desde el punto de vista lingüístico. 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Vincula la organización a otras entidades o personas (clientes, proveedores, alianzas...) en su compromiso lingüístico? ¿A cuántas entidades, personas, iniciativas...? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de implicación de la organización y sus personas con el entorno social en materia lingüística.). 	

<i>RESULTADOS EN INNOVACIÓN</i>	<i>ASPECTOS A MEJORAR</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Con relación a la gestión y uso de las lenguas, número de ideas, aportaciones, sugerencias, innovaciones y proyectos innovadores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores relativos a la inversión realizada y actividad desarrollada en materia de gestión lingüística: estudios de mercado, I+D, metodologías, tecnología o digitalización, horas invertidas en los proyectos, colaboraciones con el entorno de la organización, adquisición de nuevo conocimiento, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados que viene logrando la organización como consecuencia de las innovaciones realizadas en la gestión lingüística, con arreglo a los siguientes indicadores, entre otros: ventas o beneficios obtenidos a lo largo de los últimos años mediante productos o servicios desarrollados por la organización; volumen de clientes que los adquieren/utilizan; tiempo invertido por la organización en la renovación (total o parcial) de la cartera de productos o servicios; actuaciones desarrolladas con nuevos clientes o en los nuevos mercados; mejora en la satisfacción de los grupos de interés, etc. 	

4º PASO

INTEGRACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Tras la reflexión acerca de los elementos de gestión, y una vez conocida la situación, la organización procederá a desarrollar la estrategia para llegar al escenario deseado y a dar pasos para afrontar las mejoras, perfeccionando y reforzando el sistema de gestión de la organización.

Modificar el sistema de gestión y el funcionamiento no es tarea sencilla, pero será más fácil avanzar si la organización tiene claro a dónde se dirige y la razón por la que lo hace.

Para encauzar el sistema de gestión hacia la visión respecto al euskera y las demás lenguas, se deberán seguir estos pasos:



- **Consensuar y priorizar las áreas de mejora identificadas**, y planificar el trabajo para ello (cuáles en este año, cuáles en los años siguientes). Puede resultar interesante comenzar por las áreas de mejora identificadas en el elemento de estrategia, a fin de dar sentido a las acciones posteriores.
- **Identificar los objetivos:** para cumplir la visión, es necesario determinar los objetivos a medio y corto plazo. Para que los objetivos sean útiles, deben ser claros, precisos, factibles, retadores y medibles en el tiempo (mediante indicadores). Los objetivos han de ser consensuados con las personas integrantes de los distintos departamentos/procesos/actividades, y serán ellas (y no la persona responsable de temas lingüísticos) quienes se responsabilizarán del cumplimiento de los objetivos. Deben sentir y tomar los objetivos como propios, y no como cuestiones marginales de segundo nivel o “extras a su trabajo”.
- **Fijar/modificar/completar los criterios:** para cumplir los objetivos de la organización, previamente es preciso fijar los criterios lingüísticos, a fin de determinar con nitidez la forma de proceder en cada actividad. Tales criterios deben ser claros,

consensuados, en la medida de lo posible, con quienes deben llevarlos a la práctica, y se deben difundir adecuadamente en la organización, para garantizar que son interiorizados.

- **Determinar las responsabilidades:** en el ámbito lingüístico, al igual que en otros, existen diversas responsabilidades. Algunas decisiones serán estratégicas, y serán adoptadas en la dirección o en los órganos supremos; otras decisiones se tomarán en cada departamento o área; el resto, en cada uno de los procesos o actividades... Puede resultar lógico que una organización designe una persona responsable o dinamizadora para la gestión lingüística, e incluso un grupo de trabajo, pero ello no significa que el cumplimiento de los criterios y objetivos relacionados con el uso de las lenguas sea únicamente responsabilidad de tal persona o grupo. Es decir, la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos, resultados y criterios lingüísticos recaerá sobre la persona responsable de cada actividad, tal y como sucede habitualmente con el resto de objetivos.

- **Trabajar con las personas:** serán las personas quienes cumplirán los objetivos lingüísticos. En consecuencia, es preciso que se explique con claridad la razón por la que la organización actúa como lo hace, para qué actúa así y las ventajas que ello comportará a la organización. Es decir, por qué tiene la política lingüística que tiene y por qué es necesario cumplirla. Cada persona debe tener claro lo que se pide a cada puesto de trabajo o función. La organización debe actuar con transparencia en la comunicación; necesitará paciencia, pero deberá, al mismo tiempo, ser firme con el propósito y con el cumplimiento de los objetivos fijados.

La organización deberá incidir en la competencia lingüística de las personas, vincular la competencia con el uso y promover la implicación de las personas. Al mismo tiempo, es imprescindible, a todos los niveles, que las personas con responsabilidad ejerzan el liderazgo también en este ámbito; deberán apostar, de palabra y obra, por la visión fijada y por

la política lingüística establecida. Si todas las voluntades se orientan en la misma dirección, resultará más fácil afrontar los contratiempos que puedan surgir.

- **Comunicar:** es importante que desde el primer momento haya una adecuada comunicación en esta materia, con relación a la visión y sus razones, así como acerca de las ventajas que la organización obtendrá. Y se deberá repetir con frecuencia, de diversos modos y por distintas vías, garantizando la comunicación de arriba abajo y de abajo arriba, aclarando ideas, escuchando las quejas y dándoles la respuesta adecuada, abriendo ámbitos de participación, etc.
- **Hacer seguimiento:** se deben revisar periódicamente los objetivos marcados, y se debe hacer seguimiento del grado de cumplimiento de los criterios fijados y de las acciones emprendidas. Esas tareas serán llevadas a cabo por la dirección u órganos supremos, en los correspondientes departamentos/procesos/comisiones/grupos. Para ello, pueden utilizarse los indicadores referidos en el 6º elemento.

Recomendamos integrar estos aspectos susceptibles de mejora en los planes, herramientas, procesos/procedimientos/grupos de la organización, de la misma forma en que se acostumbra a proceder en el caso de los demás objetivos y elementos de gestión. De lo contrario, se corre peligro de que el plan quede relegado, y de que los trabajadores/as lo perciban como un trabajo marginal y una carga (“tengo que hacer mi trabajo, y además ocuparme del tema lingüístico”).

¿Y cuál es la fórmula para la integración? ¿Cómo lograr una integración completa? No existe una única respuesta. Con arreglo a la estructura de la organización, al sistema, se podrá optar por una forma u otra de integración, y la eficacia de unos elementos será superior a la de otros (criterios, objetivos, peso del liderazgo...).

Si la gestión lingüística se encuentra integrada en el sistema de gestión, los resultados serán mejores, pero ello no garantiza el cumplimiento de los objetivos al 100 %. Para ello, se deberá realizar un seguimiento, continuar trabajando la sensibilización, recordando los criterios, recogiendo las incidencias. Lograr “cero errores” es muy difícil, el objetivo consiste en acercarse a ello y continuar mejorando sin cesar.

La organización debe tener claro que los aspectos trabajados mediante este plan se proyectan a medio-largo plazo. Es decir, no se cumplirán todos los objetivos en un solo año. Por ello, es importante medir periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos, y repetir el diagnóstico completo cada 2-3 años, utilizando la Guía para la Integración.

Para concluir, al final de la presente guía se ofrecen algunas referencias y recursos que ayudan a avanzar en el uso y gestión del euskera. En síntesis, estos pueden ser los más útiles:

Subvenciones: las administraciones del País Vasco (Gobierno Vasco, diputaciones forales, entidades locales) conceden ayudas a las organizaciones para promover el uso del euskera.

Bikain: este certificado concedido por el Gobierno Vasco acredita y reconoce el grado de presencia, uso y gestión del euskera en el ámbito socioeconómico. Junto con el certificado, la Viceconsejería de Política Lingüística ofrece formación para participar en las evaluaciones de Bikain, lo cual brinda la oportunidad de conocer el trabajo realizado por organizaciones avanzadas en gestión lingüística y compartir preocupaciones y conocimiento con otras personas.

Consultoría externa: existen en el País Vasco profesionales de gran experiencia en gestión lingüística que, con sus conocimientos metodológicos, pueden ser compañeros de viaje de la organización a fin de reducir la carga de trabajo que la gestión lingüística puede suponer (para la realización del autodiagnóstico, para ayudar en el seguimiento, para mejorar las competencias de las personas, para trabajar la sensibilización...).

3

GLOSARIO



ALIANZA: relación sostenida y estable entre organizaciones para cuestiones importantes y estratégicas, en la que ambas partes generan y comparten valor añadido y objetivos comunes. Se pueden establecer alianzas, entre otros, con proveedores, distribuidores, clientes, centros tecnológicos, entidades públicas, organizaciones sanitarias y educativas.

BIKAIN: es el certificado oficial, público y gratuito, expedido por el Gobierno Vasco, que acredita la presencia, uso y gestión del euskera. Este certificado se puede obtener mediante una evaluación externa, en la cual se utiliza el Marco de Referencia Estándar (EME, por sus siglas en euskera).

CADENA DE VALOR: una organización avanzada debe cuidar las relaciones con la clientela y proceder con eficacia en todos los elementos de su cadena de valor: comenzando por el desarrollo y comercialización de productos y servicios, hasta la producción, distribución y mantenimiento (si fuera necesario) de los mismos. Para ello, necesita contar con proveedores fiables, y debe asignar a estos un rol importante en la definición y desarrollo de la estrategia de la organización.

COMPETENCIA LINGÜÍSTICA: en lo que a la presente guía concierne, es la destreza o capacidad de una persona para desempeñar en una lengua determinada los cometidos y relaciones laborales. Recomendamos que cada organización defina sus competencias lingüísticas, a tenor de las actividades, situaciones y relaciones habituales en el desempeño laboral. Por ejemplo: competencia necesaria para la atención telefónica, para impartir correctamente un cursillo en una lengua determinada, para participar como oyente en una reunión, para mantener una conversación breve, para realizar informes técnicos complejos... De ese modo, si las acciones destinadas a mejorar la competencia son acordes al trabajo de cada persona, se podrán vincular al uso, de modo que será posible comprobar en la práctica la eficacia y utilidad de tales acciones.

CRITERIOS LINGÜÍSTICOS: son las orientaciones que rigen el uso oral y escrito en la organización, y determinan cómo se ha de actuar con relación al euskera y las demás lenguas (lugar y peso de cada lengua). Alineados con la política lingüística, los criterios

lingüísticos deben ser útiles para desarrollarla. Es preciso hacer seguimiento de tales criterios, a fin de garantizar que se aceptan, interiorizan y cumplen.

ELE (Eragin Linguistikoaren Ebaluazioa) / Evaluación de

Impacto Lingüístico: estudio que prevé, identifica y evalúa los posibles efectos que sobre la realidad lingüística pueden generar en un determinado ámbito geográfico (barrio, pueblo, ciudad, comarca) los proyectos o actuaciones públicas o privados previstos en él. Si tales efectos fueran perjudiciales para la situación del euskera y de la comunidad vascohablante, el informe sugerirá formas de atenuarlos y afrontarlos.

EME (Erreferentzia Marko Estandarra) / Marco de Referencia

Estándar: cuadro de ayuda desarrollado por la Viceconsejería de Política Lingüística del Gobierno Vasco, que reproduce la imagen de los habituales ámbitos de actividad de cualquier organización (pública o privada, grande o pequeña, de cualquier sector), mostrando dónde y cómo se utiliza la lengua en ellos. Aunque está enfocado al euskera, se puede utilizar también para las demás lenguas.

GESTIÓN LINGÜÍSTICA: objetivos (principales o a largo plazo, y a corto plazo) de una organización respecto al euskera y las demás lenguas, y modo de encauzar los recursos, acciones, criterios y personas para su consecución.

GOBERNANZA: conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización. La necesidad de practicar un Buen Gobierno está íntimamente vinculada con la gestión de la organización. Así, se protegerán los intereses legítimos, se garantizará la sostenibilidad y se respetarán la normativa legal y la ética que rigen la actuación de la organización, así como los derechos de los grupos que tienen un interés directo o tangencial en la conducta y devenir de la organización.

GRUPOS DE INTERÉS: aquellos que tienen un interés directo o tangencial en la organización, tanto porque pueden influir en ella como porque pueden hallarse bajo su influencia. Los grupos de interés interno son las personas que integran la organización; los grupos de interés externos, por el contrario,

son la propiedad, inversores, clientes, organizaciones proveedoras, alianzas, organismos públicos y representantes de la comunidad o de la sociedad.

INNOVACIÓN ABIERTA: se trata de una estrategia de innovación, mediante la cual las organizaciones combinan el conocimiento interno y externo, a fin de desarrollar productos y servicios innovadores y ponerlos en el mercado. Merecen ser puestos de relieve la colaboración e intercambio de ideas con los grupos de interés (clientes, proveedores, centros de investigación, universidades, organizaciones de otros sectores, expertos y personas en general), puesto que ofrecen a la organización otras perspectivas y soluciones.

LENGUA DE CREACIÓN: lengua que se usa para redactar un texto. Por ejemplo, en una organización el euskera será la lengua de trabajo al 100 % si todas las personas, en todas las circunstancias, crean únicamente en euskera o en euskera y otras lenguas, es decir, si no hay una tercera persona que traduzca. Es importante fijar y medir los objetivos relativos a la lengua de creación a fin de impulsar el uso de cualquiera de las lenguas de la organización.

LENGUA DE SERVICIO: lengua que, en el cumplimiento de los cometidos propios de un puesto de trabajo, se usa tanto de forma oral como por escrito en las relaciones con las personas físicas o ciudadanía.

LENGUA DE TRABAJO: lengua que usan los trabajadores y las trabajadoras de una organización para su comunicación formal, es decir, la lengua que usan oralmente y por escrito en las tareas y quehaceres propios de la organización: gestión de personas, gestión de sistemas, comunicación horizontal y vertical, formación laboral, etc.

MODELO ORGANIZATIVO: muestra la forma en que se organiza una entidad para difundir su estrategia y cumplir su cometido. Pertenecen a este ámbito, entre otros, las instrucciones y criterios para la toma de decisiones, así como la sistemática organizativa de procesos, actividades y personas. Esa estructura debe ser flexible, encauzada hacia clientes y demás grupos de interés, y debe facilitar la participación y aportaciones de las personas.

MOTIVACIÓN: tener deseos de hacer lo que nuestro trabajo nos requiere y decidir hacerlo. Los cuatro elementos que inciden en la motivación de las personas son los siguientes: autogestión, competencia, interés y relaciones. Es decir, una persona estará motivada para el trabajo si siente que dispone de margen de autogestión (capacidad de decisión), si siente que posee la competencia necesaria, si la tarea a desarrollar está en armonía con alguno de sus deseos básicos, y si las relaciones con las personas que interactúan con ella son positivas.

PERFIL LINGÜÍSTICO: es el grado de competencia lingüística imprescindible para desarrollar en euskera las labores propias del puesto de trabajo. Los perfiles lingüísticos son cuatro, y a cada uno de ellos le corresponden determinados niveles de conocimiento y destreza: perfil lingüístico 1 (B1); perfil lingüístico 2 (B2); perfil lingüístico 3 (C1); perfil lingüístico 4 (C2). El perfil lingüístico puede ser preceptivo o no preceptivo. Si es preceptivo, se le fija una determinada fecha, a partir de la cual será imprescindible cumplir el perfil lingüístico para ocupar el puesto en cuestión.

POLÍTICA LINGÜÍSTICA: en lo que a la presente guía concierne, es el conjunto de medidas o criterios orientados a organizar y regular el uso del euskera y las demás lenguas en una organización. Esa política debe recoger la perspectiva a largo plazo de la organización respecto a las lenguas, junto con las razones de tal escenario (¿por qué es importante para la organización?) y los principales objetivos y orientaciones generales establecidos para llegar a ese escenario. Para ser eficaz, la política lingüística ha de ser razonada, debatida, consensuada, aceptada, comunicada e interiorizada.

SOCIEDAD: si una organización se propone desarrollar un compromiso con su entorno, deberá definir, ante todo, cuál es la composición de ese entorno, qué áreas integra y cuál es su ámbito de actuación. Esa definición es importante para no dar pie a confusiones con otros grupos de interés no incluidos en ese conjunto (clientes, proveedores, personas de la organización, etc.). Además de ello, y a tenor del tipo de organización, se puede producir confusión entre los intereses de los clientes y la sociedad, como en el caso de

las administraciones públicas o entre las organizaciones que ofrecen sus servicios a la sociedad.

TALENTO: capacidad de alto nivel para desempeñar una labor determinada, llevar a cabo una actividad o emplear determinadas destrezas. El talento acostumbra a ir aparejado a la habilidad y a la creatividad, aunque también puede desarrollarse mediante la práctica y el entrenamiento.

4. REFERENCIAS **Y RECURSOS**



- [Adquisición, Gestión y Prácticas Lingüísticas del Euskera en el siglo XXI](#). Master Propio ofrecido por la UPV.
- [Análisis de los discursos básicos sobre el euskera](#). EGOD (Martinez de Luna et al. 2016).
- [Bai Euskarari](#): además del certificado Bai Euskarari, diversos proyectos orientados al incremento del uso del euskera en el ámbito socioeconómico, entre otros: Enpresarean, Lansarean lan-ataria y Lanabes, Araban Euskara Lanean.
- [Certificado Bikain](#).
- [Diccionarios](#).
- [ELE Eragin linguistikoaren ebaluazioa / Evaluación del Impacto](#).
- [HABE](#): recursos para mejorar y acreditar la competencia lingüística.
- [HIZKETA](#): aplicación para realizar el plan de euskera con arreglo al EME.
- [HIZNET](#). Posgrado de planificación lingüística, investigaciones...
- [Kontseilua](#).
- [Langune](#). Asociación de Industrias de la Lengua en el País Vasco.
- [Marco de Referencia Estándar](#).
- [Modelo de Gestión Avanzada 2018](#).
- [Protocolo de Donostia y Cuaderno para Euskal Herria](#).
- [Soziolinguistika klusterra](#): metodologías para el fomento del euskera: Eralan, Eusle, Jendaurrean erabili, Erakunde kulturaren eraldaketa eta kudeaketa – Lan munduan berrikuntza sozialaren bidetik euskara sendotzeko gida proiektua, etc.
- Traductores neuronales: [Traductor neuronal del Gobierno Vasco, Elhuyar](#).
- [Viceconsejería de Política Lingüística](#): modelos de planes de euskera y políticas lingüísticas, recursos para desarrollar planes de euskera, diseños, banco terminológico, estudios, encuesta sociolingüística, normativa, Plan de Promoción del Euskera en el Ámbito Socioeconómico (2020-2023).

