

## PLANES DE EUSKERA: EXPERIENCIAS PRÁCTICAS

### Introducción

El objetivo de este artículo es exponer cómo puede ser un plan de euskera en un gran centro comercial. Para ello, básicamente, se han recabado multitud de experiencias, y se ha conformado el presente artículo con el objeto de exponer las claves principales de los planes de euskera con un enfoque práctico.

Datos de la empresa<sup>1</sup>:

- Denominación: Hipermercado Merkel-Barakaldo
- Municipio: Barakaldo
- Actividad: venta y distribución
- Plantilla: 180
- Vascohablantes: 20%
- Clientes: Comarca del Gran Bilbao
- Estructura de la empresa:
  - o Gerencia
  - o Oficinas (las áreas principales son la de recursos humanos, contabilidad, publicidad, informática, sistemas y logística)
  - o Centro comercial

**Antecedentes.** Merkel-Barakaldo es miembro de Merkel-Hispania S.A., tiene una trayectoria de 14 años, y está situado en la superficie comercial Boulevard, junto con otros centros comerciales. Merkel Hispania tiene abiertos varios establecimientos en los tres territorios de la CAPV, y dichos establecimientos tiene centralizadas ciertas actividades en la matriz Merkel Hispania; lo cual conlleva, por una parte, la posibilidad de actuar en ciertos campos y no poder hacerlo en otros, y, por otra, la posibilidad de extender los resultados a todo el territorio de la CAPV.

La presencia del euskera en Merkel-Barakaldo se ha limitado, principalmente, a los rótulos de bienvenida dirigidos a los clientes, pero, paulatinamente, se están dando cuenta de la necesidad de ir integrando el euskera en sus establecimientos, por estas razones:

- Son cada vez más los clientes que solicitan los productos en euskera, dato que se ve confirmado por las encuestas realizadas por Merkel.
- Según los datos de 2001, habían alrededor de 140.000 vascohablantes en el Gran Bilbao.
- Los hipermercados Merkel del resto del territorio ya han puesto en marcha planes de euskera para aumentar la presencia y el uso del euskera.
- La gran superficie Boulevard ha llevado a cabo un buen número de acciones en el campo de la rotulación, la publicidad, la relación con los clientes y la imagen dirigidas, en general, a asegurar la presencia del euskera.
- Las grandes marcas reflejan esa misma tendencia.
- El Estatuto de las Personas Consumidoras y Usuarías de la CAV<sup>2</sup> reconoce a la clientela el derecho de recibir información sobre bienes y servicios tanto en

---

<sup>1</sup> Corresponden a una empresa ficticia

<sup>2</sup> Ley 6/2003 (BOPV de 30 de diciembre de 2003, nº 254 a); en adelante, Estatuto de las Personas Consumidoras.

euskera como en castellano, y, por consiguiente, el hipermercado tiene que ir asegurando ese derecho paulatinamente.

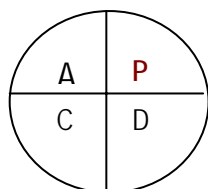
Utilizando los servicios que gratuitamente y sin ningún compromiso les ofreció la campaña LanHitz del Gobierno Vasco y de la mano de un asesor, la gerencia de Markel-Barakaldo recibió información detallada sobre los planes de euskera, la legislación en vigor y las ayudas disponibles.

Además, pudo realizar un diagnóstico sobre su situación lingüística, con el objetivo de, en primer lugar, conocer el nivel de cumplimiento de las condiciones impuestas por el Estatuto de las Personas Consumidoras, y, en segundo lugar, para establecer los objetivos que tenían a su alcance en ese campo. Obtenida esa información, valorarían la posibilidad de emprender un plan de euskera.

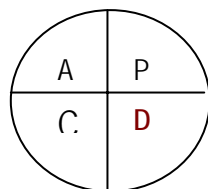
**Fases de trabajo.** Para realizar el diagnóstico e identificar los aspectos mejorables a través de plan de euskera se utilizaron el cuadro de ayuda EME —Marco Estándar de Referencia atendiendo a su equivalente en euskera— y su Manual, y en vista de que el cuadro de ayuda EME recogía las obligaciones establecidas en el Estatuto de las Personas Consumidoras, se analizó el nivel de cumplimiento de las mismas en el establecimiento. Para facilitar dicha labor, se utilizó una aplicación informática desarrollada al efecto.

Respecto a las principales fases de trabajo a realizar, el asesor les explicó que el proceso metodológico del plan de euskera se iba a llevar a cabo mediante los pasos establecidos en el ciclo PDCA, utilizado por las empresas en el ámbito de calidad, el medioambiente, la gestión de la prevención de riesgos laborales y, en general, en los procesos de mejora continua.

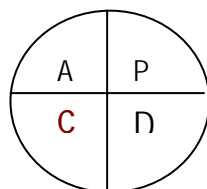
En consecuencia, siguiendo el ciclo PDCA, estas fueron las principales fases de trabajo previstas:



Planificación (*Plan*). Tal y como ocurre en cualquier otro campo, había que planificar las acciones a realizar. En un primer momento, había que realizar el diagnóstico del punto de partida. Analizados los resultados e identificados los objetivos, había que definir en un plan plurianual qué hacer, quién lo iba a hacer, con que recursos, etc. Asimismo, ese plan principal se desgazaría en planes de actuación anuales.

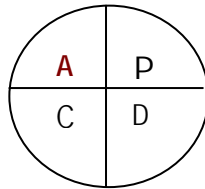


Puesta en práctica (*Do*). En esta fase se materializarían o implementarían las actuaciones previstas para lograr los objetivos anuales (sesiones formativas, reuniones, ayudas, etc.), de acuerdo con lo previsto en el plan de gestión del año en curso. Asimismo, se elaborarían los indicadores de sistematización (o criterios lingüísticos) para mantener los niveles alcanzados.



Medición de resultados (*Check*). Esta fase consistía en la comprobación del nivel de cumplimiento de las obligaciones reguladas por el Estatuto de las Personas

Consumidoras. Dicha evaluación se realizaría anualmente y al terminar de ejecutar el plan íntegramente. El coordinador y la comisión de euskera suelen ser, según el caso, los responsables de dicha labor, sirviéndose para ello de una serie de indicadores.



Ajuste del plan (Ac). Se revisan los fallos y desviaciones detectados en la evaluación, y, en su caso, se establecen medidas correctoras. La revisión puede realizarse anualmente y recogerla en el plan de gestión del año siguiente o de un periodo de planificación a otro.

A la hora de establecer los objetivos que se tratará de alcanzar mediante el plan de euskera, es importante que la empresa reflexione sobre el trabajo que ha de realizar para lograr cada objetivo.

En el caso de Merkel-Barakaldo y respecto a este primer periodo de planificación, se **priorizó ir cumpliendo paulatinamente las obligaciones impuestas por el Estatuto de las Personas Consumidoras**. Se previó que, una vez alcanzado dicho objetivo, se establecerían otros para un segundo periodo de planificación.

Para poner en marcha, gestionar y evaluar este periodo de planificación, Merkel-Barakaldo contó con la ayuda de la Viceconsejería de Política Lingüística (VPL). De hecho, se utilizaron las **aplicaciones informáticas** desarrolladas por la VPL para realizar el diagnóstico, el plan plurianual, los planes anuales y la evaluación. Además, dicha Viceconsejería proporcionó a la compañía ayuda económica y ayuda complementaria (documentos y bancos de terminología telemáticos, formación, asesoría, etc.).

Merkel-Barakaldo contrató a una consultoría para que le ayudase a diseñar, llevar a cabo y dinamizar el plan de euskera, labores que se llevarían a cabo mas tarde, tras hacer el diagnóstico, establecer los posibles objetivos, decidir seguir adelante con el proceso y constituir un equipo de trabajo.

## FASE DE PLANIFICACIÓN: DIAGNÓSTICO

### Introducción

Para poner en marcha cualquier iniciativa planificada, el primer paso consiste en describir la situación de partida. En el caso de Merkel-Barakaldo, este diagnóstico se realizó con la ayuda del asesor de la campaña LanHitz y utilizando una aplicación informática al efecto, realizando para ello una serie de reuniones. Fueron los interlocutores cualificados de la empresa los que proporcionaron la información concreta, y la propia gerencia participó en el proyecto. Posteriormente, esos interlocutores cualificados y otra serie de personas conformaron el equipo de trabajo para poner en marcha el plan de euskera.

El diagnóstico, realizado siguiendo los ítems recogidos en el Marco Estándar de Referencia (EME), sirvió, entre otras cosas, para saber cuanto y cuando se hablaba en euskera, para establecer los primeros objetivos.

Se analizaron, sucesivamente, la imagen corporativa, las relaciones externas (clientes) y las relaciones internas de Merkel-Barakaldo.

El cuestionario se realizó de acuerdo con los ítems de segundo nivel del EME, y se preguntó sobre la situación lingüística de la empresa, la competencia lingüística, en su caso, del trabajador o trabajadores que realizan las distintas labores en la empresa, y sobre el esfuerzo que supondría a la empresa lograr los objetivos establecidos.

Los siguientes cuadros resumen los datos principales del diagnóstico realizado en Merkel-Barakaldo. Este es el significado de los colores y demás referencias empleadas:

- Todo en castellano
- Algunos elementos en euskera o bilingües
- La mayoría de los elementos en euskera o bilingües

**No hay:** no existe ese ítem en la empresa

**No procede:** el ítem existe, pero por cualquier razón, no puede analizarse

### 1. Eje 1: Imagen Corporativa y Comunicación de Merkel-Barakaldo

EME nivel 1	EME nivel 2	Situación	Comp. Ling.	Esfuerzo	Observaciones
o Paisaje lingüístico e imagen corporativa	– Rotulación externa fija (rótulo principal, rótulos de orientación, aparcamiento etc.)		–	Medio	Art. 38.2.a) del Estatuto Pers. Consumidoras
	– Rotulación externa variable (publicidad, ofertas, etc.)		–	Medio	Art. 38.2.a) del Estatuto Pers. Consumidoras
	– Rotulación fija del área de recepción y del centro comercial (nombres de secciones, cajas, seguridad, etc.)		–	Medio	Art. 38.2.a) del Estatuto Pers. Consumidoras
	– Rotulación de oficinas				Rotulación corporativa de oficinas
	– Rotulación variable del área de recepción y del centro comercial (ofertas, tarifas, avisos a los clientes, etc.)		–	Medio	Art. 38.2.a) del Estatuto Pers. Consumidoras
	– Rotulación fija en elementos móviles (ropa de trabajo, vehículos...)		–		No se actuará No prioritario
	– Papelería y sellos		–		No se actuará No prioritario

	- Sitio web		-		No se actuará No prioritario
	- Marketing y publicidad (en medios de comunicación, en las calles y a domicilio)		-	Medio	Junto con otros hipermercados de la cadena Merkel
	- Elementos de imagen corporativa	No procede			Elaborados en la central
o Recepción	- Idioma de recepción (presencial y megafonía)		No (2/6)	Grande	Art. 38.2.a) y 40 del Estatuto Pers. Consumidoras

Descripción: 1. Eje 1: Imagen Corporativa y Comunicación

- o Los rótulos, notas y, en general, los avisos dirigidos a la gente estaban en castellano. El objetivo era que estuvieran en castellano y euskera (art. 38.2 del Estatuto de las Personas Consumidoras), para lo que había que tener en cuenta que algunos de los rótulos venían del servicio central y que otros hipermercados de la cadena Merkel ya habían solicitado cambiarlos.
- o La publicidad, especialmente la repartida a domicilio, se hacía en castellano, junto con otros hipermercados de la comarca, en tanto que la publicidad en grandes paneles también se hacía en esa lengua.
- o La publicidad en los medios de comunicación de la CAPV se hacía en castellano y se realizaba mediante el servicio central.
- o Los mensajes por megafonía se daban en castellano.
- o En el área de recepción principal trabajaban 6 personas. De ellas dos eran vascohablantes, pero siempre recibían a la gente en castellano. De acuerdo con lo regulado por el artículo 40 del Estatuto de las Personas Consumidoras, se estableció el objetivo de dar al cliente la posibilidad de comunicarse en la lengua que quisiera.
- o Fuera del centro comercial, cabía la posibilidad de modificar los rótulos corporativos, ya que otros establecimientos de la cadena Merkel en la CAPV ya habían solicitado a los servicios centrales de la empresa la adecuación de los mismos.

2. Eje 2: Relaciones Externas de Merkel-Barakaldo

EME nivel 1	EME nivel 2	Situación	Comp. Ling.	Esfuerzo	Observaciones
o Clientes	- Documentos escritos (facturas, tickets, presupuestos, impresos, modelos oficiales, contratos de adhesión, contratos regulados, etc.)		No 5/20	Grande	
	- Relaciones orales (cajeros, vendedores de sección, atención al cliente, etc.)		No 10/40	Grande	
o Producto/servicio	- Ficha técnica, embalaje, garantías, etiquetas, etc.			Grande	Traducción
o Proveedores	- Relación escrita		-	-	No se actuará. No prioritario
	- Relación oral		-	-	No se actuará. No prioritario
o Entidades financieras	- Relación oral		-	-	No se actuará. No prioritario
	- Relación escrita		-	-	No se actuará. No prioritario
o Administración	- Ayuntamiento		-	-	No se actuará. No prioritario
	- Diputaciones Forales		-	-	No se actuará. No prioritario

	Gobierno Vasco		–	–	No se actuará. No prioritario
	Administración del Estado		–	–	No se actuará. No prioritario
o Otras relaciones externas	Empresas del grupo Otros		–	–	No se actuará. No prioritario

### Descripción: 2. Eje 1: Relaciones Externas

- o La relación con los clientes se desarrollaba mayoritariamente en castellano, pese a que el número de compradores que hablaban en euskera iba en aumento. Esa situación requería dar respuesta a las cada vez mayores demandas de los clientes y a las obligaciones legales. Se analizaron las áreas que implicaban una mayor relación con el cliente (las cajas, la gasolinera, la pescadería...), y se proyectó hacer un estudio más detallado para conocer el nivel lingüístico, las relaciones laborales y los turnos de trabajo de los trabajadores de dichas áreas.
- o Con el fin de actuar sobre aspectos relacionados con los productos, se decidió trabajar en la adecuación de las etiquetas de precios de los productos, ya fueran en las estanterías como en los propios productos (productos de venta según su peso, etc.).
- o También existían tarjetas Merkel, pero no contemplaban ninguna opción lingüística.
- o No se abordarían por el momento el resto de relaciones externas.

### 3. Eje 3: Relaciones Internas de Merkel-Barakaldo (Resumen)

EME nivel 1	EME nivel 2	Situación	Comp. Ling.	Esfuerzo	Observaciones
o Paisaje lingüístico referido al trabajo	Rotulación menor (etiquetas, paneles...)		–		No se actuará. No prioritario
	Seguridad en el trabajo. Prevención de riesgos laborales		–		Bilingüe
o Gestión de personas	Administración de personas: nóminas, control de horarios, etc.		Si (2/6)	Medio	Sólo se tendrán en cuenta los textos de los impresos. Servicios centrales.
	Información: tablón de anuncios, intranet, etc.		Si (2/6)		Bilingüe mediante traducción. Área de recursos humanos.
	Gestión de personas: protocolos, informes internos, contratos, etc.				No se actuará. No prioritario
o Formación laboral	Formación general y específica		–		No se actuará. No prioritario
o Recursos informáticos	Software estándar. Software a medida. Software de máquinas de producción		– Si (2/6)		Software estándar únicamente para las personas vascoshablantes del área de recursos humanos
o Comunicación horizontal y vertical (relación oral)	Conversaciones habituales. Reuniones de trabajo. Reuniones generales.				No se actuará. No prioritario
o Sistemas de gestión	Calidad, prevención de riesgos y gestión medioambiental				No se actuará. No prioritario
o Estrategia/gestión general	Organización y estrategia. Marco normativo. Gestión económico-financiera.		–	–	No se actuará. No prioritario
			–	–	No se actuará. No prioritario
			–	–	No se actuará. No prioritario

Descripción: Eje 3: Relaciones Internas

- Pese a que las prioridades se establecían respecto a los clientes, se identificaron algunas vías para incrementar la presencia del euskera en las relaciones internas.
- En el área de recursos humanos habían dos trabajadores vascohablantes que, poco a poco, podían hacer uso del euskera en las notificaciones generales de uso frecuente.  
Muchos de los documentos relacionados con la gestión de personas estaban redactados en castellano (por ejemplo, las nóminas y las cotizaciones), pero, tal y como se ha señalado anteriormente, otros establecimiento de la cadena Merkel ya habían solicitado la presencia del euskera en ellos.
- Como incentivo, se ofreció a los trabajadores del área de recursos humanos la posibilidad de instalar sistemas operativos y programas ofimáticos estándar en euskera.

Se recogieron datos sobre los criterios lingüísticos en el área de contratación y promoción interna, la imagen corporativa de la empresa, la comunicación interna y la formación laboral, constatando que dichos criterios priorizaban, de facto, el castellano.

Como se ha dicho anteriormente, Merkel-Barakaldo pretendía, paso a paso y en general, llegar a una situación de bilingüismo, proponiéndose para ello la realización de un esfuerzo medio y pensando que ello le daría un valor añadido en la consideración de sus clientes. Ello conllevaba que el esfuerzo no debía abarcar un espectro amplio y general, sino focalizarse en los siguientes objetivos, personas, departamentos y áreas, relacionados fundamentalmente con las obligaciones impuestas por el Estatuto de las Personas Consumidoras.

- Centro comercial:
  - Área de recepción principal / Área de atención al cliente
  - Secciones principales: especialmente las área de audiovisuales, electrodomésticos, informática, pescadería, carnicería y charcutería.
  - Cajeros
  - Gasolinera y tienda de bricolaje
- Oficinas:
  - Gerencia
  - Área de recursos humanos

**Se previó aplicar el plan directamente en ellos; es decir, que fueran el ámbito de implantación del plan.** En consecuencia, otras áreas y secciones de la empresa participarían de forma indirecta en este periodo de planificación.

En ese sentido, se determinó hacer un **estudio más detallado del que iba a ser el ámbito de implantación del plan**, para, principalmente, definir el nivel de euskera del personal, conocer las relaciones laborales y turnos del personal, sus actitudes respecto al plan e identificar e inventariar los soportes sobre los que intervenir.

Para finalizar con el diagnóstico, el asesor comunicó a los interlocutores de Merkel-Barakaldo con qué ayudas podían contar, tanto del Gobierno Vasco, la Diputación Foral y el Ayuntamiento.

Finalmente, se consideró conveniente realizar unas breves sesiones de comunicación para dar cuenta del proceso personal y a sus representantes, y, especialmente, dar información de primera mano a los trabajadores que iban a participar directamente en el plan y recoger sus impresiones.



## FASE DE PLANIFICACIÓN: PLAN PLURIANUAL

### Introducción

Tras efectuar el diagnóstico mediante el programa LanHitz, en breve espacio de tiempo se completó el mismo con algunos de los datos concretos referidos anteriormente. Se preguntó al personal que iba a participar acerca de sus conocimientos de euskera tenían, relaciones laborales y turnos de trabajo y, junto a ello, se recogieron sus impresiones respecto del plan. Se contrató a una empresa de asesoría para ejecutar técnicamente el plan y para ayudar en adelante a gestionar y dinamizar el mismo.

Se utilizó la aplicación informática proporcionada por LanHitz, porque daba la posibilidad de gestionar todo el proceso desde el diagnóstico hasta la evaluación final, incluyendo la información sobre las subvenciones disponibles.

Así, tras adecuar el listado de ítems del EME a las necesidades de Merkel-Barakaldo, se elaboró un plan trianual, dividido a su vez en planes anuales. Se decidió que el plan tuviera un horizonte temporal de tres años para que no fuera ni demasiado largo, ni demasiado breve, y en el mismo, además de los objetivos, se definieron los criterios para sistematizar los logros obtenidos.

Tanto el plan trianual como el primer plan anual fueron expresamente aprobados por la gerencia y notificados a los servicios centrales, y recabaron, a su vez, la conformidad con los representantes del personal. Asimismo, se convinieron los recursos económicos y personales necesarios y se alcanzó el compromiso de poner los mismos, anualmente, a disposición del plan de euskera.

Para asegurar la adecuada ejecución del plan, se constituyó la comisión de euskera formada por trabajadores y responsables de la empresa.

Se muestra a continuación, resumido, el plan trianual elaborado para Merkel-Barakaldo.

### 1. Eje 1: Imagen Corporativa y Comunicación de la Organización:

PAISAJE LINGÜÍSTICO E IMAGEN CORPORATIVA						
Objetivos	Situación lingüística objetivo	Acción	Responsable	Año	Indicadores	Observaciones
Rotulación fija externa: aparcamiento, directorios, señales de orientación y otros. Mensajes de seguridad	Bilingüe	Los servicios de publicidad de Merkel definirán, junto con el servicio de traducción, los textos, formatos y soportes adecuados.	Servicios centrales y gerencia	2007	Muestra de los mencionados en los objetivos	Notificación a la superficie comercial Boulevard
Rotulación fija de entrada y recepción: bienvenida, horarios, seguridad Adelante/tirar/empujar y similares Murales	Bilingüe	Los servicios de publicidad de Merkel definirán, junto con el servicio de traducción, los textos, formatos y soportes adecuados.	Jefe de administración	2007	Muestra de los mencionados en los objetivos	
Rótulos de identificación de secciones del centro comercial y análogos. Rotulación corporativa de estancias interiores: directorios e identificación de áreas	Bilingüe	Responsable de Administración / gerencia	Servicios centrales, supermercados comarcales Merkel y administración / gerencia	2008	Muestra de los mencionados en los objetivos	
Avisos y notificaciones variables dirigidas, en general, a la gente en el área de entrada y recepción	Bilingüe	Se traducirán		2007	Muestra	

Publicidad: -Publicidad a domicilio -Carteles en blanco de ofertas -Cartelística de ofertas especiales -Grandes paneles publicitarios -Rótulos electrónicos -Adhesivos	Bilingüe o diferenciados en euskera y castellano	Los servicios de publicidad de Merkel definirán, junto con el servicio de traducción, los textos, formatos y soportes adecuados.	Servicios centrales, supermercados comarcales Merkel y administración / gerencia	2007	Muestra de los mencionados en los objetivos	
Publicidad en medios de comunicación: -Radio -Prensa	Bilingüe	Los servicios de publicidad de Merkel definirán, junto con el servicio de traducción, los textos, formatos y soportes adecuados.	Supermercados comarcales Merkel y administración / gerencia	2007	Muestra de los mencionados en los objetivos	
Acciones de marketing: tarjetas de premios y sorteos. Tarjetas de fidelización de clientes	Bilingüe Tarjetas plurilingües	Los servicios de publicidad de Merkel definirán, junto con el servicio de traducción, los textos, formatos y soportes adecuados.	la Dirección de Empresa de comunicación ajena a la empresa	2007	Muestra de los mencionados en los objetivos	
Imagen corporativa de Merkel-Barakaldo	En euskera y castellano		Empresa de comunicación ajena a la Dirección	2009		

RECEPCIÓN						
Objetivos	Situación lingüística objetivo	Acción	RESPONSABLE	Año	Indicadores	Observaciones
Área de información o área de recepción principal	Atender la opción lingüística del cliente	Formación a cargo del técnico de euskera	Responsable de la sección correspondiente	2007	Observación directa	Curso de formación de 20 horas a los recepcionistas vascosahablantes  (ver el plan de estudios)
Megafonía	Algunos mensajes en euskera y otros en castellano	Formación en las locuciones más habituales	Responsable de la sección correspondiente	2007	Observación directa Mensajes grabados	Observación anterior
Música ambiental	Reservar un espacio para la música vasca	Estudiar las posibilidades del hilo musical	Jefe del centro comercial	2007	Características del servicio contratado	
Idioma de los contestadores	Euskera Castellano Inglés	Grabación	Jefe de Administración	2007	Llamadas telefónicas	

1. CRITERIOS LINGÜÍSTICOS PARA EL PRIMER EJE			
	CRITERIO	FECHA	RESPONSABLE
Imagen corporativa para el centro comercial de Barakaldo	Los textos de los elementos visuales en manos de Merkel-Barakaldo serán bilingües, al mismo tamaño. En caso de que las palabras en euskera y castellano sean casi idénticas, se pondrán únicamente en euskera.	2008	Gerencia. Junto con el resto de supermercados Merkel de la CAPV
Puesto de recepcionista	Definir los aspectos lingüísticos en el perfil del puesto.	2009	Gerencia y recursos humanos
Procedimiento para asegurar la utilización de fórmulas adecuadas en euskera	Se definirán responsabilidades y procedimientos para asegurar, más allá de la corrección, la utilización de fórmulas adecuadas en euskera en su utilización, especialmente en la rotulación fija, en la publicidad y en los escritos dirigidos a la clientela.	2008	Gerencia, comisión de euskera. En coordinación con otros Merkel de la CAPV o la comarca.

## 2. Eje 2: Relaciones Externas

CLIENTES						
Objetivos	Situación lingüística objetivo	Acción	RESPONSABLE	Año	Indicadores	Observaciones
Tickets de caja	Bilingüe	Adecuación de los programas de caja en el centro comercial, la gasolinera y la tienda de	Jefe de informática	2007	Modelo de ticket	

		bricolaje				
Facturas y presupuestos	Bilingüe	Traducción de la parte impresa Formación a las personas vascohablantes	Jefatura de sección	2008	Muestra de facturas y presupuestos	
Impresos y modelos oficiales	Bilingüe	Formación a las personas vascohablantes	Jefatura de sección	2007	Muestra de impresos y modelos oficiales	
Contratos de adhesión, contratos regulados; condiciones generales de aquellos y demás documentación.	Bilingüe. En documentos separados	Formación a las personas vascohablantes	Jefatura de sección	2009	Muestra de esos tipos de contrato	
Relación oral	Asegurar la elección lingüística efectuada por el cliente	Formación a cargo del técnico de euskera (a 10 trabajadores) Euskaldunización (4 trabajadores)		2007,8,9		Cajas Sección de informática Sección de electrodomésticos Carnicería- charcutería Pescadería Gasolinera Tienda de bricolaje

PRODUCTO						
Objetivos	Situación lingüística objetivo	Acción	RESPONSABLE	Año	Indicadores	Observaciones
Pegatinas de ofertas especiales	Algunos elementos bilingües	Traducción de textos de las pegatinas	Responsable del proceso	2009	Pegatina	
Tickets de precios de las estanterías	Algunos elementos bilingües	Identificar los elementos a traducir Adecuación de los programas informáticos	Responsable de informática y del proceso en cuestión Servicio de traducción	2009	Muestra	Junto con los Merkel de la CAPV
Tickets de precios de los productos envasados en el propio centro comercial	Algunos elementos bilingües	Identificar los elementos a traducir Adecuación de los programas informáticos	Responsable de informática y del proceso en cuestión Servicio de traducción	2009	Muestra	Junto con los Merkel de la CAPV

2. CRITERIOS LINGÜÍSTICOS PARA EL SEGUNDO EJE				
TEMA	CRITERIO		FECHA	RESPONSABLE
Etiquetas de los productos envasados por Merkel	Se recogerán en los manuales de instrucciones de embasado de productos Criterios unificados para los supermercados de la CAPV		2009	Responsable del proceso
Primera palabra dirigida al cliente	Se hablará al cliente en ambas lenguas, para que elija en qué idioma continuar		2008	Responsable del centro comercial
Contratación de trabajadores para esas secciones	Se incluirá el requisito del conocimiento del euskera en las nuevas contrataciones.		2008	Gerencia

### 3. Eje 3: Relaciones Internas (RESUMEN)

ROTULACIÓN LABORAL						
Objetivos	Situación lingüística objetivo	Acción	RESPONSABLE	Año	Indicadores	Observaciones
Rotulación de prevención de riesgos laborales	Bilingüe	Traducción externa	Responsable de área	2008	Muestra	

GESTIÓN DE PERSONAS						
Objetivos	Situación lingüística objetivo	Acción	RESPONSABLE	Año	Indicadores	Observaciones
Administración de personas: nóminas...	Bilingüe	Traducción	Responsable de recursos humanos. Servicios centrales	2008		Desde los servicios centrales
Notificaciones generales: Información de los tabloneros de	Bilingüe	Formación (2)	Responsable y trabajadores de	2007-08	Muestra de documentos de ese	

anuncios			recursos humanos		tipo	
----------	--	--	------------------	--	------	--

## FASE DE PLANIFICACIÓN: PLAN DE GESTIÓN DEL PRIMER AÑO (RESUMEN)

### INTRODUCCIÓN

El plan de gestión para 2007 se basa en los objetivos previstos por el Plan Trianual para 2007; es por ello que en la elaboración del mismo también se utilizó la aplicación informática ofrecida por LanHitz.

**Dicha aplicación ofrecía la posibilidad de solicitar las subvenciones convocadas anualmente por el Gobierno Vasco y hacer la evaluación de todo el año.**

Atendiendo al Plan Trianual, se priorizaron para 2007 algunos objetivos del primer y segundo eje. A continuación, aunque sea brevemente, se expondrá que acciones se establecieron para lograr algunos de esos objetivos.

Para llevar a cabo dichas acciones, debían disponerse una serie de recursos económicos, materiales (adecuación de aplicaciones informáticas, software) y de otro tipo (condiciones de aprendizaje de los trabajadores, técnico de euskera, turnos de trabajo). Todos esos aspectos se recogieron en el plan anual, junto con un buen número de acciones de comunicación. He aquí algunos de ellos.

### EJE 1:

---

#### PAISAJE LINGÜÍSTICO E IMAGEN CORPORATIVA

ACCIÓN 1: La rotulación fija externa (no publicitaria) será bilingüe, mediante la traducción de textos. Junto con el resto de hipermercados Merkel de la comarca, se contratará un servicio de traducción para traducir los soportes comunes. Se notificará la acción a la superficie comercial Boulevard.

- Participantes: Responsable de Administración. Área de coordinación. Servicio de traducción.
- Responsable: Responsable de Administración / gerencia
- Plazo: durante el 2007
- Inventario de los soportes a utilizar:
  - Rótulos del parking
  - Rótulos de la gasolinera (nombres de combustibles, precios, instrucciones, etc.)
  - Directorios (*gasolinera, parking, centro comercial, restaurante*, etc.)
  - Señalización de orientación (*entrada, salida*, etc.)
  - Espacio de los carros de compra
- Coste económico:
- Indicadores: los enumerados anteriormente

ACCIÓN 2: Los rótulos fijos no publicitarios de el área de entrada y recepción del centro comercial serán bilingües, por medio del servicio de traducción.

- Participantes: Responsable de administración y servicio de traducción

- Responsable: Jefe de administración
- Soportes:
  - Mensajes de bienvenida
  - Horarios
  - Rótulos complementarios: *¡adelante!. tirar, empujar, no entrar, etc.*
  - Directorios: *servicios, restaurante, teléfonos, cajeros automáticos...*
- Plazo: de febrero a abril de 2007
- Coste económico:
- Indicadores: los mencionados anteriormente.

ACCIÓN 3: Los soportes de las campañas publicitarias serán bilingües. Dichos soportes se elaborarán conjuntamente y en colaboración con el resto de hipermercados, según se hagan para toda la CAPV o para una comarca, sirviéndose para ello del servicio de traducción. Se cuidará especialmente que las traducciones sean adecuadas y agradables.

- Participantes: El responsable de administración en coordinación con el resto de hipermercados. Servicio de traducción
- Responsable: Responsable de Administración / gerencia
- Plazo: a partir de 2007
- Inventario de los soportes a utilizar:
  - Paneles de publicidad en la calle (habituales y electrónicos)
  - Publicidad a domicilio: en determinados elementos
  - Carteles en blanco de ofertas
  - Cartelística de ofertas especiales
  - Soportes de campañas especiales anuales: navidades y principio de año
- Coste económico:
- Indicadores: los mencionados anteriormente

## RECEPCIÓN

ACCIÓN 1: Se proporcionará 20 horas de formación a los dos trabajadores vascohablantes del área de información, para trabajar las fórmulas habituales y dar con mayor fluidez las indicaciones orales. Se dirigirán a los clientes en euskera y castellano.

- Participantes: los dos recepcionistas y el técnico de euskera (junto con los trabajadores de las demás secciones)
- Responsable: los responsables de sección
- Plazo: durante el 2007
- Ver el plan de estudios (formación)
- Coste económico:
- Indicadores: evaluación del profesor y llamadas telefónicas aleatorias

ACCIÓN 2: De los otros cuatro trabajadores castellanoparlantes del área de información, 2 son fijos, y se les dará la oportunidad de aprender euskera en el euskaltegi municipal, fuera de las horas de trabajo. El resto de aspectos relacionados con el proceso de aprendizaje se recogerán en el plan de estudios.

- Participantes: los dos trabajadores del área de recepción
- Responsable: los responsables de sección

- Plazo: durante el 2007
- Ver los planes de estudios (euskaldunización)
- Coste económico:
- Indicadores: evaluación del profesor y llamadas telefónicas aleatorias

## EJE 2: RELACIONES EXTERNAS

---

### CLIENTES

1. ACCIÓN 1: Para asegurar la efectividad de la opción lingüística de los clientes en las relaciones orales, se pondrá en marcha un grupo de uso formado por los trabajadores vascohablantes de las secciones afectadas por el plan (cajas, área de información, informática, electrodomésticos, pescadería, carnicería, gasolinera y tienda de bricolaje). También recibirán formación básica en grupo; en ocasiones se reunirán en grupos pequeños para trabajar términos, impresos, etc. Curso de formación de 20 horas.

Se trabajarán especialmente las relaciones orales y las habilidades de escritura necesarias para cumplimentar las facturas y demás impresos de su sección.

El saludo inicial se efectuará en las dos lenguas.

- Participantes: El técnico de euskera y los trabajadores vascohablantes (10) de esas secciones (informática, electrodomésticos, pescadería, carnicería, gasolinera y tienda de bricolaje).
- Responsable: jefes de sección, área de recursos humanos
- Plazo: durante 2007, una hora cada quince días (30 minutos de formación)
- Planes de estudios: 10
- Coste económico:
- Indicadores: uso declarado. Resultados de los procesos de aprendizaje. Documentos cumplimentados en euskera.

ACCIÓN 2: Los textos preimpresos de las facturas, albaranes y demás impresos de esas secciones serán bilingües. Se realizará a través del servicio de traducción

- Participantes: servicio de traducción, jefe de administración y jefes de sección
- Responsable: el jefe de administración
- Indicadores: muestra de facturas, albaranes, hojas de reclamaciones, etc.
- Plazo: otoño de 2007
- Coste económico:
- Indicadores: los citados documentos

Junto con esas acciones, la comisión de euskera comenzó a establecer las vías de sistematización y los criterios lingüísticos para afianzar en el tiempo los logros que paulatinamente se iban consiguiendo.

Se trabajaron fundamentalmente estos dos ámbitos:

- contratación de nuevos trabajadores para esas secciones
- primera palabra dirigida al cliente (por ejemplo, *egun on/buenos días*).





## **FASE EJECUTIVA O DE IMPLEMENTACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Se llevan a cabo en la fase de ejecución las previsiones realizadas en el plan de gestión anual y en el plan plurianual.

En el caso de Merkel-Barakaldo, analizaremos brevemente cómo se ejecutaron algunas de las previsiones del plan de gestión de 2007.

### **COMUNICACIÓN DEL PLAN: DOCUMENTO DEL PLAN DE EUSKERA**

Antes de emprender esta fase eminentemente práctica y con la intención de hacer ver que el plan de euskera era un proyecto de la empresa, la gerencia de Merkel-Barakaldo difundió el documento del Plan de Euskera en toda la empresa, para dar cuenta de su firme compromiso respecto a aquél. Los representantes de los trabajadores también llegaron a un acuerdo, y utilizaron el plan de comunicación de la empresa para dar a conocer el plan de euskera.

Además, se informó a los clientes del esfuerzo que estaban llevando a cabo en Merkel-Barakaldo, indicándoles que se hacía para que recibieran un mejor servicio, y prueba de ello, obsequiaron en caja a cada cliente con una pulsera naranja.

### **IMAGEN CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN DE MERKEL-BARAKALDO**

Tal y como se ha mencionado, el plan de gestión de 2007 daba especial importancia a los objetivos relacionados con la publicidad y la rotulación fija.

En la ejecución de dichos objetivos fue clave la coordinación con el resto de centros comerciales Merkel de la comarca y de la CAPV; así, se establecieron canales de comunicación estables entre los coordinadores de los hipermercados que tenían en marcha planes de euskera, y se hicieron reuniones cuando ello resultaba necesario.

Del mismo modo, atendiendo a la ubicación de Merkel-Barakaldo en la superficie comercial Boulevard, se coordinaron con los responsables de la misma para dar a conocer el cambio de rotulación del parking, estableciendo para el futuro una actuación conjunta para llevar a cabo acciones similares.

Para asegurar el uso de un euskera adecuado en todas las campañas publicitarias y promocionales emprendidas por Merkel-Hispania y los hipermercados de la comarca, se contrató un servicio de traducción y corrección de textos, con amplia experiencia en el ámbito de las traducciones publicitarias, que se encargaría de traducir y corregir los textos creados para dichas campañas. Se decidió corregir y traducir sistemáticamente todos los rótulos y documentos destinados al público y los clientes, comenzando por los fijos, generales y de mayor importancia.

### **RELACIONES EXTERNAS-RELACIONES CON LOS CLIENTES**

Uno de los objetivos principales del plan de euskera era recibir a los clientes en su propia lengua.

Se creó un grupo de uso formado por los trabajadores vascohablantes de las secciones con mejor situación lingüística y de mayor demanda, gestionado por un técnico de euskera contratado. Sus objetivos eran, entre otros, cambiar los hábitos lingüísticos en el trabajo, identificar las oportunidades de hablar en euskera y aumentar la competencia lingüística de los trabajadores.

El grupo trabajó la capacitación oral y escrita y elaboró un diccionario general diferenciado por áreas; además, aprendieron a dónde acudir para aclarar las dudas que les pudieran surgir. Y es que el objetivo final también consistía en que los trabajadores desarrollaran su propia autonomía lingüística y ganaran en confianza, sin tener que acudir permanentemente a la traducción exterior.

Se trabajó especialmente la capacitación oral, para comenzar a variar los hábitos lingüísticos entre los trabajadores y para que se relacionaran en euskera con mayor fluidez, ya que se vio la necesidad de crear una red relacional en euskera y de desarrollar actitudes proactivas.

Asimismo, se hicieron unas pegatinas para que los clientes identificasen a los dependientes vascohablantes.

**Euskaldunización.** Continuando con el análisis del plan de gestión de 2007, hay que señalar que dos trabajadores del área de información no tenían un nivel de euskera suficiente, por lo que se les ofreció la oportunidad de aprender euskera en un euskaltegi, conviniendo el coste económico y el cómputo de horas correspondiente.

Tras realizar la prueba de nivel de euskera en el euskaltegi, los matricularon en el cuarto nivel, estableciendo el objetivo de llegar al nivel 6 del euskaltegi (es decir, superar el primer nivel de HABE), y lograr una nivel de habla y comprensión del euskera básicos. Se estableció el objetivo de que superaran dos niveles al año, en caso de que no hubiera contratiempo alguno, y una vez alcanzado ese nivel, recibirían, en caso de ser necesario, capacitación específica. Ver el plan de estudios de un alumno en proceso de euskaldunización.

Para asegurar la adecuada ejecución de todo lo mencionado y otros muchos aspectos no detallados en este escrito, Merkel-Barakaldo creó una comisión de euskera.

## MEDICIÓN DE RESULTADOS Y EVALUACIÓN

Merkel-Barakaldo estableció dos tipos de evaluación, coincidentes con las previstas en el resto de planes de la empresa; es decir, una anual y otra final, una vez terminada la ejecución del plan.

Para asegurar el adecuado desarrollo del plan y el cumplimiento de los objetivos, la empresa creó dos figuras: la del coordinador y la comisión de euskera.

Además, al ser el plan de euskera un proyecto de la empresa, la gerencia realizó un control y seguimiento ordinarios del mismo mediante el plan de gestión anual.

Volviendo a las figuras nombradas para asegurar el correcto cumplimiento del plan, estas fueron, a tenor de lo recogido en el manual del EME, las funciones del coordinador:

- Ser responsable del plan de euskera y coordinar las acciones del mismo
- Gestionar y controlar los recursos y el coste del plan de euskera
- Dar cuenta a la Dirección del proceso del plan de euskera
- Identificar las necesidades de información y recursos para desarrollar el plan de euskera y llevar a cabo acciones para dar respuesta a esas necesidades
- Liderar y dirigir la comisión de euskera

Fue el jefe de administración el elegido para llevar a cabo esa labor, dado que era una persona que conocía bien la empresa y a los trabajadores, y tenía la confianza de los altos cargos de la empresa. A su vez, se incluyó entre sus funciones laborales las correspondientes al plan de euskera, asignándosele un número de horas determinado para llevarlas a cabo.

Estas fueron, resumidamente, las funciones de la **comisión de euskera**:

- Hacer un seguimiento de los objetivos, acciones y plazos del plan de euskera, y, en su caso, proponer, junto con el coordinador, acciones correctoras.
- Llevar a cabo la comunicación del plan de euskera.
- Analizar la información necesaria para determinar la realidad lingüística de la empresa y determinar las conclusiones principales. Junto con el coordinador, proponer posibles objetivos a la Dirección.
- Junto con el coordinador, elaborar una sistemática para afianzar los logros conseguidos mediante en plan de euskera y presentárselos a la Dirección.

La comisión de euskera la formaron, además del coordinador, el responsable del área de información, el representante del sindicato mayoritario y un miembro del grupo de uso, este último por ser una persona especialmente activa. Junto a ellos trabajó el técnico de euskera contratado, que sería responsable técnico del plan.




La comisión de euskera se reunía una vez cada tres meses durante hora y media, y trataba, entre otros, los siguientes puntos:

- La coordinación con los demás hipermercados Merkel y la superficie comercial Boulevard
- Evolución de los objetivos. Analizar y tomar decisiones sobre los documentos trabajados y las propuestas realizadas por el grupo de uso.
- Evolución del proceso de aprendizaje, haciendo un seguimiento del proceso de habituación de los trabajadores en proceso de aprendizaje a las nuevas costumbres lingüísticas.
- Presentación a la Dirección de los temas a dilucidar
- Propuesta de nuevos objetivos, atendiendo, principalmente, a criterios de eficiencia, efectividad y coste.
- Sesiones de comunicación del plan


A finales de 2007, se evaluó el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos para ese año, y tras contrastar su cumplimiento, se trató de asegurar que los resultados fueran sistemáticos y perdurables. Para ello, entre otras actuaciones, se analizó por ejes la evolución de los indicadores establecidos en el plan.

A continuación, y para no extendernos, se presentan los resultados que se obtuvieron en el primer eje en el periodo de un año.

Este es el significado de los colores:

	Cumplido íntegramente
	Cumplido, pero no íntegramente
	Cumplido a medias

#### EJE 1: Imagen Corporativa y Comunicación de Merkel-Barakaldo:

PAISAJE LINGÜÍSTICO E IMAGEN CORPORATIVA			
Objetivos / indicadores	Situación lingüística objetivo	Cumplimiento	Observaciones
Rotulación fija externa: aparcamiento, directorios, señales de orientación y otros. Mensajes de seguridad	Bilingüe		
Rotulación fija de entrada y recepción: bienvenida, horarios, seguridad Adelante/tirar/empujar y similares Murales	Bilingüe		
Rótulos de identificación de secciones del centro comercial y análogos.  Rotulación corporativa de estancias interiores: directorios e identificación de áreas	Bilingüe		
Avisos y notificaciones variables dirigidas, en general, a la gente en el área de entrada y recepción	Bilingüe		
Publicidad: -Publicidad a domicilio -Carteles en blanco de ofertas -Cartelística de ofertas especiales -Grandes paneles publicitarios -Rótulos electrónicos -Adhesivos	Bilingüe o diferenciados en euskera y castellano		
Publicidad en medios de comunicación: -Radio -Prensa	Bilingüe		

Acciones de marketing: tarjetas de premios y sorteos. Tarjetas de fidelización de clientes	Bilingüe		
	Tarjetas plurilingües		

Recepción			
Objetivos	Objetivo	Cumplimiento	Observaciones
Área de información o área de recepción principal: Labor de recepción	Atender la opción lingüística del cliente		Necesidad de más sesiones formativas
Megafonía	Algunos mensajes en euskera y otros en castellano		Observación anterior
Música ambiental	Reservar un espacio para la música vasca		
Idioma de los contestadores	Euskera Castellano Inglés		

Atendiendo a los resultados cuantitativos y el resto de aspectos cualitativos de la evaluación anual, se elaboró el informe de evaluación. A su vez, se informó sobre los criterios que se estaban trabajando para sistematizar dichos resultados.

Además, se elaboró una hoja informativa con los datos más reseñables, para repartirlo al personal y socializar el proyecto.

También se dio cuenta de los resultados en las reuniones ordinarias de comunicación del plan de comunicación.

## AJUSTE Y REVISIÓN DEL PLAN

El plan de euskera de Merkel-Barakaldo se fue ajustando año a año y al finalizar todo el periodo de planificación. Al término del periodo de planificación, se hizo una valoración general de esos tres años, y el coordinador, la comisión de euskera y la gerencia efectuaron nuevas propuestas y establecieron medidas correctoras y nuevos objetivos para el siguiente periodo de planificación.

Se recogieron en un informe los resultados de los tres años de implantación del plan, que comprendían, además del nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos, el nivel de sistematización de los mismos, puesto que una de las claves del plan era hacer perdurar y sistematizar los buenos resultados que se lograron; es decir, integrar dichos resultados en la empresa. Se recogieron los siguientes resultados:

- Datos actualizados de uso y presencia del euskera: los resultados fueron, en general, positivos, especialmente los del primer eje. Se propusieron medidas correctoras.
- Indicadores de sistematización (criterios lingüísticos)
- Identificación de los nuevos niveles en los que establecer los objetivos para el próximo periodo de planificación. Se decidió emprender una nueva fase para consolidar los niveles alcanzados.
- Se nombró una nueva comisión de euskera.
- Las valoraciones generales sobre los ritmos de aplicación, la actuación de las figuras del plan y de la Dirección, o la satisfacción de los trabajadores que participarían directamente en el plan.

Seleccionando los datos más destacados, se elaboró una hoja informativa que fue repartida a los trabajadores por las vías habituales de comunicación; además, la Dirección dio cuenta de los resultados y los nuevos proyectos en la asamblea anual.

Posteriormente, se dieron los primeros pasos del segundo periodo de planificación.

## Anexo 1

PLAN DE ESTUDIOS	
ALUMNO/A:	ELI ITURRALDE
DEPARTAMENTO	ÁREA DE INFORMACIÓN (ÁREA DE RECEPCIÓN PRINCIPAL)
PUESTO:	RESPONSABLE
TIPO DE FORMACIÓN:	CAPACITACIÓN
DENOMINACIÓN DEL CURSO:	LABOR DE RECEPCIÓN: VOCABULARIO, FRASES Y DOCUMENTOS HABITUALES
DURACIÓN:	20 h (sesiones de 30 min.)
OBJETIVOS:	Cumplimentar en euskera los documentos trabajados y ser capaz de dar explicaciones sobre los mismos y hacer su trabajo de recepción en euskera. Ser capaz de crear documentos de ese tipo en euskera.
INICIO:	2007
FINAL:	2008
OBSERVACIONES:	
CONDICIONES:	Horas del plan de formación
Firma: la empresa:	Firma: la trabajadora
Fecha	

PLAN DE ESTUDIOS	
ALUMNO/A:	SEBASTIAN ITURBE
DEPARTAMENTO:	ÁREA DE INFORMACIÓN (ÁREA DE RECEPCIÓN PRINCIPAL)
PUESTO:	TRABAJADOR
TIPO DE FORMACIÓN:	EUSKALDUNIZACIÓN
NIVEL DE INICIO:	NIVEL 4
NIVEL A LOGRAR:	NIVEL 6
OBJETIVOS:	Ser capaz de realizar su trabajo ordinario en euskera, especialmente en las relaciones orales.
INICIO:	2006
FINAL:	2007
RITMO:	8 HORAS SEMANALES
OBSERVACIONES	SUPERAR DOS NIVELES AL AÑO Una vez logrado el mínimo nivel lingüístico exigido, podrá comenzar la fase de capacitación con el resto de compañeros de trabajo
CONDICIONES:	MATRÍCULA A CARGO DE LA EMPRESA. TIEMPO: A MEDIAS ENTRE LA EMPRESA Y LA TRABAJADORA
Firma: la empresa:	Firma: el trabajador
Fecha:	



## Definiciones

**Eje:** Cada uno de los tres grupos que estructuran el Marco Estándar de Referencia. Existen estos tres ejes:

- Imagen Corporativa y Comunicación de la empresa
- Relaciones Externas
- Relaciones Internas

Cada eje consta de diferentes niveles, para que los usuarios puedan tener una visión más concreta de su contenido.

**Ámbito de implantación:** áreas de la empresa donde se pondrá en práctica el plan. En algunas ocasiones, abarcará la totalidad de la empresa, y en otras, por el contrario, una o varias secciones determinadas. Normalmente, serán los trabajadores de esas áreas quienes participarán de forma más activa en el plan. Por ejemplo, en el caso del hipermercado, se priorizaron el área de información y las secciones principales del centro comercial.

**Marco Estándar de Referencia (EME atendiendo a su equivalente en euskera):** cuadro de ayuda, destinado a mostrar los diversos usos habituales del idioma en una organización y utilizado para identificar los posibles objetivos del plan de euskera en aras a incrementar la presencia o el uso del euskera. Además del cuadro de ayuda, se ha elaborado un manual de trabajo que recoge, entre otros, los pasos principales a realizar. A su vez, se ha elaborado una aplicación informática para utilizar y aplicar fácilmente todos los conceptos. Esos son los componentes del Marco Estándar de referencia.

**Euskaldunización-alfabetización** La euskaldunización se refiere específicamente al proceso de aprendizaje de euskera de una persona adulta castellanoparlante. En proceso consta de 12 niveles que se agrupan en 3.

A su vez, se denomina alfabetización al proceso en el que un vascohablante adulto aprende a leer y escribir en euskera (consta de dos niveles).

Tanto una como otra se llevan a cabo mediante las tradicionales clases de euskera presenciales (en el euskaltegi o en la propia empresa) o mediante métodos de autoaprendizaje.

**Ciclo PDCA:** Ciclo utilizado en procesos de mejora continua y que consta de estos cuatro pasos: planificación, puesta en práctica, medición de resultados (en base a resultados) y ajuste.

**Capacitación:** Es un tipo de formación lingüística específica, destinada a que el trabajador pueda llegar a desempeñar su trabajo en euskera. Es un proceso más corto y específico que la euskaldunización y alfabetización tradicionales.

Puede ser individual o colectiva y suele llevarse a cabo, generalmente, mediante cursos especiales (por ejemplo, el euskera comercial y administrativo), la capacitación en el puesto de trabajo, o breves periodos de tiempos dedicados al efecto en grupos de mejora continua.

**Plan de gestión anual:** Es aquel plan que define y desarrolla decisiones estratégicas, especialmente los que han de ejecutarse a corto plazo (normalmente en el plazo de un año).

## RESUMEN:

El centro comercial Merkel-Barakaldo es un hipermercado enclavado en la superficie comercial Boulevard. Dicho centro comercial decidió valorar la posibilidad de poner en marcha un plan de euskera, y es que eran cada vez más los clientes que hablaban en euskera al realizar sus compras, el Estatuto de las personas consumidoras de la CAPV reconocía ese derecho y otros hipermercados de la misma cadena ya habían puesto en marcha, en su misma comarca, planes para aumentar la presencia y uso del euskera.

Recibió información de primera mano sobre los planes de euskera a través de la campaña LanHitz impulsada por el Gobierno Vasco. Un asesor les dio información detallada sobre los planes de euskera y las ayudas que podían recibir, sin ningún compromiso.

Estos son los datos principales del centro comercial:

- Denominación: Hipermercado Merkel-Barakaldo
- Municipio: Barakaldo
- Actividad: venta y distribución
- Plantilla: 180 (30% temporales)
- Vascohablantes: 20%
- Clientes: de la comarca del Gran Bilbao
- Estructura de la empresa:
  - o Gerencia
  - o Oficinas / Administración (las áreas principales son la de recursos humanos, contabilidad, publicidad, informática, sistemas y logística)
  - o Centro comercial

Tras recibir, sin ningún compromiso, información de primera mano sobre los planes de euskera a través de la campaña LanHitz impulsada por el Gobierno Vasco, creó un equipo de trabajo para poner en marcha el plan, formado por trabajadores cualificados que conocían a fondo los sistemas de trabajo, las personas y la tecnología del centro comercial. Las fases de trabajo del plan de euskera serían las establecidas en el ciclo PDCA, y se utilizaría el EME (Marco Estándar de Referencia) para establecer los posibles objetivos.

Recibieron un diagnóstico gratuito mediante la utilización de una aplicación informática específica, e identificaron los ámbitos y los objetivos más adecuados para optimizar el uso del euskera. En el caso de Merkel-Barakaldo, **se priorizaron las obligaciones contenidas en el Estatuto de las personas consumidoras**. Los objetivos establecidos estaban relacionados, principalmente, con la imagen corporativa de la empresa, la comunicación y la relación con los clientes.

Para tratar de lograr dichos objetivos, se acordó la participación en el plan de los responsables de publicidad y rotulación y los trabajadores de diversas secciones (área de información, gasolinera, cajas, etc.). **Ese sería el ámbito de implantación del plan; es decir, los lugares de aplicación del plan.** A continuación, se realizó un estudio más detallado en dichas áreas, para, principalmente, definir el nivel de euskera del personal, conocer las relaciones laborales y turnos del personal, etc. Para realizar ese estudio y llevar a cabo la posterior labor de dinamización, se contrató una empresa de asesoría.

Analizados todos esos puntos, se realizó el Plan Trienal que, estructurado en ejercicios anuales, recogía los objetivos, los recursos económicos y personales y las sesiones de comunicación del mismo. Todo ello se llevó a cabo con la aprobación de la gerencia y los

trabajadores. Junto con ese plan principal, se elaboró el **Plan de Gestión del primer año**, y, al mismo tiempo, la Dirección nombró un coordinador y una comisión de euskera. Dado que muchas decisiones las tomaba Merkel Hispania, fue importante la coordinación con el resto de hipermercados Merkel de la comarca y de la CAPV, para establecer conjuntamente una serie de criterios y procedimientos de trabajo.

**A esta fase de planificación le sucedió la fase de ejecución, es decir, la implementación.** En el caso de Merkel-Barakaldo la gerencia publicó la Declaración por el Euskera para manifestar su compromiso por el euskera. A partir de ese momento, se pusieron en marcha las acciones previstas en el plan de gestión anual: el grupo de uso conformado por los trabajadores de las secciones del centro comercial emprendió su labor y comenzaron las sesiones formativas y las clases de euskera. Paulatinamente, se comenzaron a cambiar ciertas costumbres lingüísticas, como las de la recepción de empresa, y el paisaje lingüístico y la relación con los clientes también fueron cambiando poco a poco.

**Al término del año, tal y como ocurría con el resto de planes de la empresa, se hizo una evaluación del plan**, atendiendo especialmente a la evolución de los indicadores establecidos para el periodo de planificación. Dicha labor la realizaron **el coordinador y la comisión de euskera, con la colaboración del técnico de euskera contratado**. Los resultados de evaluación del primer año fueron satisfactorios, entre otras cosas porque en primera instancia se abordaron los objetivos con mayores probabilidades de cumplimiento y cuyos resultados eran más palpables, como eran el caso de la imagen corporativa o la recepción.

**Transcurridos los tres años previstos por el plan, se hizo una valoración global del periodo de planificación**, atendiendo a la evolución de los indicadores; labor en la que también participó la Dirección de la empresa.

Los resultados fueron satisfactorios en el primer eje, especialmente en la rotulación y la publicidad. Mayor dificultad entrañó la atención a los clientes.

Se recogieron en un informe los resultados de los tres años de implantación del plan, que comprendían, además del nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos, el nivel de sistematización de los mismos, **puesto que la clave del plan era hacer perdurar y sistematizar los buenos resultados que se lograron**; es decir, integrar dichos resultados en la empresa.

Todos esos aspectos se consignaron en un informe, que fue difundido en toda la empresa.

Así, se recopilaron una serie de consejos o directrices, en base a la experiencia acumulada en el primer periodo de planificación.

- Importancia de una adecuada comunicación del plan de euskera. Se dio a todos los integrantes de la plantilla de la empresa la oportunidad de recibir información precisa sobre el plan de euskera, para que no surgiera ninguna duda.
- Utilidad de elaborar y recopilar terminología propia. En tres años, se tradujeron y crearon multitud de documentos en Merkel-Barakaldo, lo cual fue clave para recopilar y poner al servicio del personal la terminología de uso en la empresa. Llegó incluso a crearse un diccionario ilustrado.
- Animar a usar el euskera a las personas que lo están aprendiendo. Fueron muchas las personas que se esforzaron en aprender o mejorar su euskera en el primer

periodo de planificación, por lo que se les proporcionó un refuerzo especial para que usaran en el trabajo lo aprendido.

Atendiendo a la experiencia acumulada, se decidió emprender un segundo periodo de planificación.