



Las competencias de los gestores de proyectos de traducción: un estudio basado en encuesta

The competences of translation project managers: a survey-based study

CRISTINA PLAZA LARA

Universidad de Málaga, Dpto. de Traducción e Interpretación, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Málaga, Campus de Teatinos, s/n, E-29071 Málaga.

Dirección de correo electrónico: cplaza@uma.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0409-1646>

Recibido: 14/12/2018. Aceptado: 15/5/2019.

Cómo citar: Plaza Lara, Cristina, «Las competencias de los gestores de proyectos de traducción: un estudio basado en encuesta», *Hermēneus. Revista de Traducción e Interpretación*, 22 (2020): 311-335.

DOI: <https://doi.org/10.24197/her.22.2020.311-335>

Resumen: Este artículo recoge los resultados de una encuesta realizada a más de ochenta gestores de proyectos de traducción. El objetivo es acotar las competencias que precisa este profesional para su trabajo. Viene a completar los resultados de dos investigaciones anteriores que pretenden elaborar un marco de competencias para los gestores de proyectos de traducción. Tras el análisis inicial de un corpus de anuncios de trabajo para gestores de proyectos y un estudio de las guías docentes de universidades españolas donde se imparte esta materia, este artículo toma como punto de partida la información proporcionada por los mismos profesionales con el fin de completar las competencias delimitadas en las dos investigaciones previas y triangular las fuentes de datos.

Palabras clave: Gestión de proyectos de traducción, competencias, estudio basado en encuesta, didáctica de la traducción.

Abstract: This article presents the results of a survey carried out among more than eighty translation project managers. The aim is to define the competences that these professional need for their work. It completes the results of two previous studies that aim to develop a framework of competences for translation project managers. After the initial analysis of a corpus of job advertisements for project managers and a study of the teaching guides of Spanish universities where this subject is taught, this article takes as its starting point the information provided by the professionals themselves in order to complete the competences delimited in the two previous works and triangulate the data sources.

Keywords: Translation project management, competences, survey-based study, translation training.

Sumario: Introducción; 1. Contextualización del estudio; 2. Pregunta de investigación; 3. Diseño de la encuesta y delimitación de las variables del estudio; 4. Estudio piloto; 5. Descripción de la muestra; 6. Análisis de los resultados de la encuesta; Conclusiones.

Summary: Introduction; 1. Contextualization of the study; 2. Research question; 3. Survey design and delimitation of study variables; 4. Pilot study; 5. Description of the sample; 6. Analysis of results; Conclusions.

INTRODUCCIÓN

Aunque la gestión de proyectos se viene aplicando a escala global como modo de organización del trabajo en diversos sectores¹ y el desarrollo de organizaciones nacionales e internacionales² en este ámbito evidencia una verdadera consolidación de la disciplina, la gestión de proyectos de traducción continúa siendo un campo poco explorado. Esta falta de estudios se hace aún más evidente en didáctica de la traducción. Son tantos los perfiles profesionales a los que se pueden adaptar los futuros egresados en Traducción e Interpretación (véase, por ejemplo, el *Libro blanco sobre el título de grado en Traducción e Interpretación* [Muñoz Raya y ANECA, 2004]) que resulta bastante complicado ahondar en todos ellos durante los estudios de grado.

Con la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, cuyos pilares se asientan en conceptos como los de competencias y empleabilidad, se pretende responder a las nuevas demandas sociales y laborales impuestas por la globalización. Si hay un sector donde se han sentido los imperativos de este fenómeno, ese es el de la traducción, tal y como se deja ver en la siguiente cita de Dunne (2012: p. 143):

Translation as a profession has historically been a solitary craft practiced by individuals. In recent decades, however, the globalization of markets (Levitt 1983), the digital revolution, the advent of the information economy (Drucker 1988) and the globalization of production (Ghemawat 2007) have transformed translation from a profession confined primarily to individuals, to a cottage industry model and finally to a full-fledged industrial sector (Shreve 1998, 2000).

¹ Basta con echar un vistazo a importantes revistas de gestión de proyectos (*Project Management Journal*, *International Journal of Project Management*, *The Journal of Modern Project Management*, por ejemplo) para hacerse una idea de la multitud de campos en los que se aplican los principios básicos de esta disciplina: ingeniería, informática, sanidad, aeronáutica, arquitectura, recursos naturales, entre otros muchos.

² Véanse, por ejemplo, el Project Management Institute (PMI) o la International Project Management Association (IPMA), así como otras muchas de diferentes países.

Este escenario ha traído consigo la proliferación de diferentes perfiles profesionales dentro del sector, pero quizás es el del gestor de proyectos (PM, por sus siglas en inglés ampliamente utilizadas en el sector)³ uno de los que mejor representa la complejidad de los proyectos existentes, ya que es de las pocas figuras implicadas en el proceso de principio a fin. Sin embargo, apenas existen estudios que acoten las competencias de este profesional, por lo que los docentes carecen de referencias sobre las que empezar a desarrollar estas destrezas en el aula.

Por este motivo, el objetivo principal de este trabajo es contribuir a la definición de las competencias de estos profesionales a partir de una encuesta realizada a más de ochenta gestores de proyectos y en la que se les consultó, entre otras cuestiones, sobre las distintas tareas que llevan a cabo. Se trata, por tanto, de un estudio descriptivo, no experimental que hace uso de la encuesta como estrategia de investigación social. Como se expone en el siguiente apartado, este trabajo pretende completar dos investigaciones anteriores que tienen como objetivo principal conseguir una definición lo más completa posible de las competencias de los PM de traducción. El fin es combinar información de varios estudios para garantizar una correcta triangulación de las fuentes de datos (Kuznik, Hurtado Albir y Espinal Berenguer, 2010: 320).

El artículo se puede estructurar en tres bloques principales: los dos primeros apartados, en los que se contextualiza el estudio y se formula la pregunta de investigación; en los apartados posteriores se delimitan las variables, se presenta el diseño de la encuesta y su validación mediante estudio piloto, así como la descripción de la muestra; y, por último, se expone el análisis de los resultados y las conclusiones extraídas de dicho análisis.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO

Con anterioridad al presente artículo, se han realizado dos estudios (Plaza-Lara, 2018a y 2018b) que pretenden contribuir a la definición de las competencias del gestor de proyectos de traducción. Constituyen los cimientos sobre los que se fundamenta la investigación basada en encuesta que aquí se presenta, por lo que, a continuación, se resumirán los principales resultados de sendos trabajos.

³ La norma ISO 17100 propone la sigla GP, pero su uso no termina de asentarse, quizás por la influencia del inglés como *lingua franca*.

Tras realizar una revisión bibliográfica exhaustiva en torno a la gestión de proyectos como disciplina independiente y dentro del campo de la traducción, se corroboró la falta de un modelo de competencias específico para los gestores de proyectos de traducción. Si bien hay que partir de la premisa de que las competencias de los PM suelen estar supeditadas a las necesidades de las empresas, se considera fundamental contar con un marco de referencia que ayude a los docentes a fomentar su aprendizaje en el aula. Por este motivo, ante la falta de un marco teórico previo, se propuso la fusión de las competencias definidas hasta el momento para traductores y gestores de proyectos (Plaza-Lara, 2018b): por un lado, el modelo de competencias del traductor presentado por el grupo PACTE (Hurtado Albir, 2017: pp. 39-40) y, por otro, las dimensiones de las competencias del PM propuestas en el Project Management Competency Development (PMCD) Framework (PMI,⁴ 2007: p. 2). En la siguiente imagen se resume el resultado de esta convergencia de modelos y se observa cómo las dimensiones de conocimiento, desempeño y personal del PMI se fusionan con las competencias de conocimientos de traducción, estratégica y los componentes psicofisiológicos del grupo PACTE (Hurtado Albir, 2017: pp. 39-40):

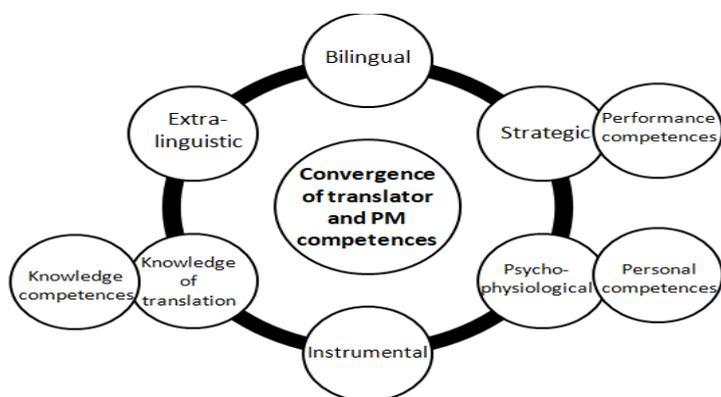


Figura 1: Convergencia de los modelos de competencias del traductor y del PM (Plaza-Lara, 2018b: p. 198)

⁴ En las referencias bibliográficas se incluye el nombre completo de la organización: Project Management Institute.

Para validar esta propuesta de modelo de competencias, se analizó cómo describen las competencias de estos profesionales dos agentes principales: formadores y empleadores. En primer lugar, a partir de un corpus compuesto por cien anuncios de trabajo dirigidos a gestores de proyectos de traducción, se acotaron las principales competencias de los PM según la información proporcionada en los anuncios (Plaza-Lara, 2018a). En segundo lugar, se realizó un análisis de los planes de estudio de las universidades españolas y de las guías docentes de las asignaturas relacionadas con gestión de proyectos, para ver qué competencias se definían en estos documentos para este perfil profesional (Plaza-Lara, 2018b). Ambos estudios permitieron operacionalizar los diferentes componentes de las competencias del gestor de proyectos de traducción y se llegó a la conclusión de que la formación de ambos perfiles debe partir de la misma base y de que, efectivamente, las competencias de PACTE (Hurtado Albir, 2017: pp. 39-40) y las dimensiones del PMCD Framework (PMI, 2007: p. 2) se solapan.

Con la intención de responder a algunos de los interrogantes que se abrieron en los estudios precedentes y contar con la perspectiva de los propios PM, en el presente trabajo se recogen los resultados de una encuesta realizada a gestores de proyectos de traducción. De esta forma, se obtendrá un enfoque multimetodológico que permitirá la triangulación de los datos obtenidos en los diferentes estudios.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En ocasiones, se considera que la figura del gestor de proyectos de traducción es una profesión accidental y, como algunos autores indican, se puede acceder a ella con o sin conocimientos previos en traducción (Arevalillo Doval, 2002: p. 13; Zouncourides-Lull, 2011: p. 72; Ahsan, Ho *et al.*, 2013: p. 37). Sin embargo, en muchas empresas es habitual que el traductor/revisor en plantilla pase a ser PM una vez que conoce la casuística del sector.

En relación con las competencias del PM de traducción, según los resultados obtenidos del corpus de anuncios de trabajo y del análisis de las guías docentes, es posible afirmar que la subcompetencia estratégica y los componentes psicofisiológicos del modelo de PACTE (Hurtado Albir, 2017: pp. 39-40) coinciden con aquellos descritos por el PMCD Framework (PMI, 2007: p. 2) y, por tanto, son aplicables a la gestión de proyectos en cualquier ámbito. En lo que concierne a la dimensión de

conocimientos del PMCD Framework y a la subcompetencia de conocimientos de traducción de PACTE, se puede concluir que ambas se solapan por la naturaleza declarativa de sus conocimientos, pero estos son de gestión de proyectos en el primer caso y de traducción en el segundo. El perfil del PM de traducción precisa de la suma de ambos. En lo que concierne a los componentes del resto de subcompetencias de PACTE (bilingüe, extralingüística e instrumental), según los datos obtenidos anteriormente (Plaza-Lara, 2018a y 2018b), estos son específicos de la gestión de proyectos en traducción y, en consecuencia, el PM precisará de conocimientos previos en esta materia.

En contraposición a estos datos, llama la atención que en el corpus de anuncios de trabajo (Plaza-Lara, 2018a) solo un 25 % especificaba que, para acceder al puesto, era necesario poseer como titulación el grado en Traducción e Interpretación o similar. Este bajo porcentaje entra en contradicción con la afirmación realizada en el párrafo anterior de que los gestores de proyectos precisan de conocimientos previos en traducción. Por este motivo, la principal pregunta de investigación de este estudio basado en encuesta se podría formular de la siguiente manera: ¿precisan los gestores de proyectos de competencias específicas en traducción para poder realizar su trabajo?

Para responder a esta pregunta, las cuestiones planteadas en el cuestionario giraron en torno a las cuatro subcompetencias específicas de traducción y gestión de proyectos mencionadas arriba: la subcompetencia bilingüe, la subcompetencia extralingüística, la subcompetencia de conocimientos de traducción y la subcompetencia instrumental.

3. DISEÑO DE LA ENCUESTA Y DELIMITACIÓN DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO

Como bien indican Saldanha y O'Brien (2013: p. 30), el cuestionario es una herramienta de investigación sociológica cuyo objetivo principal es recopilar información sobre los participantes en la investigación. Con el fin de responder al principal interrogante planteado en este estudio y elaborar los ítems del cuestionario, los distintos componentes de las competencias identificados en los trabajos anteriores se tradujeron en variables observables o indicadores, para elaborar una herramienta que permitiera medir hasta qué punto se precisan conocimientos en traducción para la gestión de proyectos en este ámbito.

Puesto que la encuesta iba a ser distribuida a PM de traducción de todo el mundo, se redactó en inglés para facilitar su comprensión. El título elegido para la encuesta fue *Competences of Translation Project Managers* y se creó con la herramienta Google Forms para facilitar el acceso en línea. Se trata, por tanto, de una encuesta autoadministrada, ya que es el propio encuestado quien lee el cuestionario y anota las respuestas.

El cuestionario se divide en tres secciones:⁵ una primera parte donde se recoge información profesional (experiencia en gestión de proyectos, país de trabajo y tipo de empresa para la que se trabaja o ha trabajado como PM); una segunda parte con preguntas relativas a la formación, y un bloque final centrado en las competencias necesarias para gestionar proyectos. Para extraer conclusiones sobre qué habilidades se exige a estos profesionales, en este último bloque se pregunta por aquellas tareas que realizan (o no) como PM y qué competencias tienen que aplicar en las diferentes situaciones.

4. ESTUDIO PILOTO

Con el fin de validar la herramienta, se preparó un cuestionario piloto⁶ que se distribuyó a un total de veinte personas. Dicho cuestionario incluía, además de la introducción que se había elaborado para el cuestionario final, una introducción en la que se explicaba el objetivo de la prueba piloto. Estaba constituido inicialmente por veintiuna preguntas, de las cuales cinco ellas incluían una o dos subpreguntas que solicitaban información específica en relación con la respuesta a la pregunta principal. Por lo tanto, se contabilizaban un total de veintisiete ítems si se suman las subpreguntas. Al final, se presentaba un bloque con cuatro preguntas específicas de la prueba piloto, donde se solicitaba información sobre el tiempo empleado, los errores detectados a la hora de responder y preguntas o respuestas confusas.

Uno de los principales errores correspondía a la configuración de una tabla de respuestas, donde las categorías estaban invertidas. Este error se solucionó de inmediato para que los participantes no se encontraran constantemente con este problema y se pudiera valorar el contenido de este ítem.

⁵ El cuestionario se puede consultar en el siguiente enlace: <https://bit.ly/2zIH0hy>.

⁶ El cuestionario piloto se puede consultar en el siguiente enlace: <https://bit.ly/2zHezAs>.

En las preguntas relativas a la experiencia en gestión de proyectos, se modificó la pregunta inicial para consultar simplemente si se posee experiencia en gestión de proyectos, independientemente del cargo desempeñado, ya que la denominación de este depende mucho de la empresa.

En el bloque relativo a la formación, las preguntas 5, 6 y 8 se reformularon ligeramente para evitar remitir al encuestado a subpreguntas diferentes y poder causar confusión. Igualmente, en la pregunta 8, se eliminó «basic knowledge» de la respuesta «Only some (basic) knowledge of languages / translation applicable to project management is needed», ya que en el estudio piloto uno de los encuestados señaló que tampoco sería suficiente con conocimientos básicos.

En la pregunta 10, en la que se pedía información sobre las lenguas utilizadas en el trabajo, se añadió una breve explicación relativa a la lengua materna, para evitar que los encuestados pasaran por alto su propia lengua a la hora de responder a esta pregunta.

Por último, también se modificó la introducción al cuestionario, ya que en las respuestas al estudio piloto se observó cierta reticencia a la posibilidad de revelar datos personales o empresariales. Igualmente, se añadió una última pregunta abierta y no obligatoria donde se le da la posibilidad al encuestado de añadir o puntualizar aquello que a lo largo de la encuesta haya considerado oportuno.

Como resultado de estas modificaciones, el cuestionario quedó reducido a un total de 19 preguntas con 3 subpreguntas, lo que hace un total de 22 ítems.

5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Como bien apuntan Kuznik, Hurtado Albir y Espinal Berenguer (2010: p. 338) y ya recogió Neunzig (2002: p. 83), las poblaciones de estudio en nuestra disciplina no están delimitadas y son socialmente infinitas. Como consecuencia, la muestra de este estudio se trata de una muestra no probabilística, ya que no se cuenta con ningún censo de las unidades de población que permita calcular la probabilidad de que cada sujeto pueda ser incluido.

A la hora de administrar la encuesta, se utilizaron diferentes redes sociales: grupos de traducción de Facebook, foros de portales de traducción tipo GALA o ProZ, listas de distribución, Twitter y LinkedIn,

donde se publicó en varios grupos de profesionales de las lenguas. Se trata, por tanto, de un muestreo voluntario que, si bien no permite obtener una muestra lo suficientemente representativa, puede ayudar a responder a los interrogantes planteados inicialmente gracias a la estadística descriptiva y a la triangulación de las fuentes de datos con los estudios realizados anteriormente. Tras dos meses de difusión, el número de respuestas obtenido ascendía a 85, aunque se descartó una de las respuestas por estar duplicada. Por lo tanto, la muestra final está constituida por 84 gestores de proyectos.

No se estableció limitación geográfica, por lo que ha sido posible obtener respuestas de diferentes países, aunque destaca el número de respuestas procedentes de España: Alemania (3,57 %), Bélgica (8,34 %), Bielorrusia (1,19 %), Bulgaria (2,38 %), Canadá (2,38 %), China (2,38 %), Dinamarca (1,19 %), Egipto (2,38 %), Emiratos Árabes Unidos (1,19 %), Eslovaquia (2,38 %), España (42,87 %), Estados Unidos (4,76 %), Francia (3,57 %), Grecia (3,57 %), India (3,57 %), Irlanda (1,19 %), Italia (1,19 %), Japón (2,38 %), Luxemburgo (1,19 %), Reino Unido (2,38 %), Serbia (1,19 %), Singapur (1,19 %) y Suiza (3,57 %). Como requisito fundamental para participar en la encuesta, se pedía contar con experiencia en gestión de proyectos, ya fuera adquirida en el puesto de trabajo actual o en trabajos anteriores. Más de la mitad de los encuestados afirma tener más de cinco años de experiencia en gestión de proyectos:

Tabla 1. Años de experiencia de los PM de la muestra.

<i>N.º de años de experiencia</i>	<i>N.º de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Menos de 1 año	8	9,52 %
1-2 años	6	7,14 %
2-3 años	12	14,29 %
3-4 años	12	14,29 %
Más de 5 años	46	54,76 %
TOTAL	84	100 %

Puesto que el modo de organización del trabajo puede ser diferente en función del tipo de empresa u organización, se les preguntó dónde habían adquirido su experiencia como PM.

Tabla 2. Tipo de empresa / organización para la que se trabaja / ha trabajado como PM.

<i>Tipo de empresa / organización</i>	<i>N.º de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Proveedor de servicios lingüísticos	68	80,95 %
Empresa con departamento de traducción	10	11,91 %
Organización nacional/internacional	4	4,76 %
<i>Freelance</i>	1	1,19 %
ONG	0	0 %
Respuestas nulas ⁷	1	1,19 %
TOTAL	84	100 %

En definitiva, prácticamente el 80 % de los encuestados posee una amplia experiencia en gestión de proyectos en el campo de los proveedores de servicios lingüísticos, por lo que la mayoría de las conclusiones extraídas del siguiente análisis de los resultados deberían ser extrapolables a estos profesionales. No obstante, se tendrán en cuenta las peculiaridades del resto para poner de relieve diferencias notables según el tipo de organización o empresa para la que se trabaje.

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Antes de entrar de lleno en las competencias de los gestores de proyectos, se consideró esencial conocer la formación académica de los encuestados. Puesto que hablamos de traducción y gestión de proyectos, las dos primeras preguntas de esta sección giraban en torno a la formación previa en estos campos. Como se indicaba anteriormente, a la gestión de proyectos de traducción se puede acceder con o sin conocimientos previos en traducción. Sin embargo, los datos arrojados por la encuesta demuestran que casi tres cuartas partes de los encuestados poseen formación previa en este campo:

⁷ Uno de los encuestados ha indicado su puesto actual: «currently freelance translator».

Tabla 3. Formación previa en traducción.

<i>Formación académica en traducción</i>	<i>N.º de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Grado o Máster en Traducción e Interpretación	60	71,43 %
Grado o Máster en Lenguas Modernas o similar	7	8,33 %
Curso de especialización en traducción	4	4,76 %
Sin formación académica previa en traducción	13	15,48 %
TOTAL	84	100 %

Estos datos contradicen en parte la conclusión extraída del análisis del corpus de anuncios de trabajo, donde solo en un 25 % de los anuncios se especificaba que era necesario poseer una titulación en Traducción. Sin embargo, llama la atención que en un 15,48 % de los casos (el segundo porcentaje más alto) no se posee ninguna formación previa en este campo.

Aunque no es un porcentaje muy elevado, contrasta con el tipo de empresa en la que se ha ejercido o se ejerce como PM: once sujetos en proveedores de servicios lingüísticos y dos en empresas con departamento de traducción. La formación de estos encuestados gira en torno a los siguientes campos, algunos de los cuales aparecían en el corpus de anuncios de trabajo: tecnologías de la información, administración y gestión de empresas, empresariales, comercio, ciencias, psicología y farmacia. Solo en un caso no se poseía formación universitaria.

En lo que respecta a la formación en gestión de proyectos, como se deduce de la siguiente tabla, sigue siendo fundamentalmente un asunto de formación interna de las empresas. No obstante, se observa que se están introduciendo cada vez más cursos de gestión de proyectos en los estudios de grado y posgrado.

Tabla 4. Formación previa en gestión de proyectos.

<i>Formación en gestión de proyectos</i>	<i>N.º de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Grado o Máster en Gestión de Proyectos	2	2,38 %
Curso de gestión de proyectos durante el grado / máster	16	19,05 %
Curso de especialización en gestión de proyectos	10	11,90 %
Formación recibida dentro de la empresa para la que se trabaja	45	53,57 %
Autodidacta	11	13,10 %
TOTAL	84	100 %

De los trece sujetos que no tenían conocimientos en traducción, siete tampoco han recibido formación académica en gestión de proyectos y se han formado de manera autodidacta o dentro de la empresa. Habría que determinar si dicha formación es exclusiva en gestión de proyectos o también en traducción. Los seis restantes sí han realizado algún curso de especialización o han cursado alguna asignatura.

Además de la formación académica, en la encuesta ha interesado conocer también si antes de ejercer como PM se había adquirido experiencia profesional en el ámbito de la traducción o la revisión. Según las respuestas obtenidas, el 64,29 % de los encuestados (54 sujetos) sí poseía experiencia como traductor / revisor frente al 35,71 % (30 sujetos) restante. Los años de experiencia eran muy variados, por lo que no entraremos en detalles. Sin embargo, estas cifras permiten intuir que en muchas empresas se pasa a ser gestor de proyectos tras un periodo de conocimiento del sector con tareas de traducción / revisión. Si se cruzan estos datos con la formación académica, llama la atención que en cinco casos no se posee formación en traducción, pero sí se ha trabajado previamente como traductor / revisor durante muchos años.

La última pregunta de este bloque pretende conocer la opinión de los encuestados en relación con la formación o experiencia necesarias para ejercer como PM de traducción.

Tabla 5. Opinión sobre la formación o experiencia previas para ejercer como PM.

<i>Formación / experiencia previa</i>	<i>N.º de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Es necesario un grado en Traducción (o similar) y experiencia como traductor / revisor	21	25 %
Es necesario un grado en Traducción (o similar)	7	8,34 %
Es necesaria experiencia como traductor / revisor	20	23,81 %
Solo se necesitan conocimientos de lenguas/traducción aplicable a la gestión de proyectos	25	29,76 %
La gestión de proyectos no precisa de conocimientos previos en traducción	6	7,14 %
Otras respuestas: la gestión de proyectos de traducción no requiere conocimientos de traducción, pero resultan útiles	5	5,95 %
TOTAL	84	100 %

Los datos recogidos en esta tabla pueden dar lugar a debates muy interesantes. En primer lugar, se observa una cierta influencia de la experiencia personal del encuestado: por ejemplo, de los seis sujetos que indican que no es necesario formación en traducción, tres de ellos afirman no tenerla; igualmente, de los siete encuestados que señalan que solo es necesario el grado en Traducción, cuatro de ellos no tienen experiencia como traductor / revisor. Llama la atención que solo un 8,33 % de los encuestados considere que con el grado en Traducción o similar es suficiente, lo que quizás pone de relieve que para ejercer como gestor de proyectos de traducción se necesita de experiencia profesional previa y no solo titulación. Este dato viene confirmado por el 25 % y el 23,81 % de los encuestados que afirman que es necesario tener respectivamente el grado en Traducción y experiencia previa como traductor / revisor o solo experiencia previa en estos perfiles. En contraposición a estos datos, el 42,86 % de la muestra considera que no

son necesarios conocimientos en traducción o que es suficiente con algunos conocimientos en lenguas y traducción aplicables a la gestión de proyectos. Entre estas respuestas, veintiseis (72,22 %) tienen formación académica en traducción y los diez restantes (27,78 %) no tienen titulación en este campo, por lo que esta opinión no es exclusiva de quienes han recibido formación en traducción.

Abriendo el bloque de competencias, la primera pregunta relacionada con la subcompetencia bilingüe hace referencia al uso del inglés. Tras el análisis del corpus de anuncios de trabajo se detectó que en algunos anuncios solo se menciona el inglés, mientras que en otros se incluyen otras lenguas extranjeras. Esta diferenciación se debe a que el inglés se utiliza como lengua vehicular y, según los datos arrojados por la encuesta, el 88,10 % de los encuestados (74 sujetos) efectivamente utiliza el inglés para comunicarse con clientes y proveedores. Con respecto al uso de otras lenguas, un 27,38 % (23 sujetos) afirma no necesitar otro idioma en sus tareas como PM. El 72,62 % (61 sujetos) restante en cambio sí precisa de una lengua diferente al inglés, la cual utiliza para diferentes fines:

Tabla 6. Empleo de lenguas extranjeras para diferentes tareas.

<i>Tareas</i>	<i>N.º de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Fines comunicativos y tareas de traducción y revisión	45	73,77 %
Solo fines comunicativos	8	13,11 %
Solo tareas de traducción y revisión	6	9,84 %
Respuestas nulas ⁸	2	3,28 %
TOTAL	61	100 %

Según estos datos, los gestores de proyectos suelen participar en tareas de traducción y revisión (más del 83 %), aunque para ver hasta qué punto están involucrados se redactaron los tres ítems siguientes, en los que se les solicita información sobre la frecuencia con la que realizan tareas de traducción, revisión y control de calidad:

⁸ Estos encuestados entendieron que se les estaba preguntando por el idioma.

Tabla 7. Frecuencia de realización de tareas de traducción, revisión y control de calidad.

	<i>Traducción</i>	<i>Revisión</i>	<i>Control de calidad</i>
Nunca	26,19 %	16,67 %	2,38 %
Casi nunca	13,10 %	13,10 %	10,71 %
Algunas veces	34,52 %	29,76 %	20,24 %
A menudo	8,33 %	16,67 %	22,62 %
Muy a menudo	17,86 %	23,80 %	44,05 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Quizás hubiera sido necesario añadir una aclaración a los conceptos de revisión y control de calidad, ya que en ocasiones se pueden interpretar de diferentes formas según los procedimientos internos de las empresas, a pesar de ser procesos definidos por las normas del sector. No obstante, es evidente que de las tres tareas la realización de controles de calidad es la que mayor peso tiene en el perfil del PM. Solo un sujeto responde que nunca realiza ninguna de las tres tareas frente al 71,43 % que afirma realizarlas todas ellas con mayor o menor frecuencia. Esto demuestra la importancia para el PM de la subcompetencia bilingüe.

Comparando datos, llama la atención que de los veintitrés encuestados que afirmaron no necesitar un idioma diferente al inglés para su trabajo, once de ellos indiquen en esta respuesta que sí realizan tareas tanto de traducción, de revisión como de control de calidad y cuatro señalen que llevan a cabo tareas de revisión y de control de calidad. Este dato resulta llamativo, ya que la traducción y la revisión son tareas que por naturaleza implican dos lenguas. Se puede interpretar, por tanto, como una incoherencia a la hora de responder o bien que los encuestados han olvidado considerar su lengua materna como otra lengua de trabajo, a pesar de la aclaración que se incluyó tras la prueba piloto. Asimismo, de los trece sujetos que declararon no tener formación previa en traducción, seis indican que realizan las tres tareas y otros tres que desarrollan tareas de revisión y control de calidad.

En el corpus de anuncios de trabajo, la subcompetencia extralingüística apenas contaba con representación, por lo que surgía la duda de si esta subcompetencia era realmente relevante para el gestor de proyectos de traducción. Por este motivo, en la encuesta se preguntó, en primer lugar, si se gestionan proyectos en diferentes ámbitos de especialización. Un 80,95 % (68 sujetos) gestiona proyectos de diversos

campos, frente al 19,05 % (16 sujetos), cuyo trabajo de gestión se limita a uno único. A este respecto, se les preguntó si necesitaban conocimientos enciclopédicos o específicos en la materia para gestionar estos proyectos de naturaleza especializada: un 25 % (21 sujetos) confirmó que sí precisan de estos conocimientos y un 54,76 % (46 sujetos) señaló que no, pero que les resultaría útil. El 20,24 % (17 sujetos) restante negó necesitar conocimientos especializados. Estos resultados confirman que, aunque no son imprescindibles para realizar su tarea, contar con estos conocimientos es un plus.

Para valorar los componentes de la subcompetencia de conocimientos de traducción, se elaboraron dos grupos de cuestiones en los que se preguntó por la realización, por un lado, de tareas de carácter administrativo / comercial y, por otro, de tareas más relacionadas con el proceso de traducción en general. En relación con las primeras, la pregunta era con qué frecuencia realizan las siguientes tareas administrativas / comerciales:

Tabla 8. Frecuencia de realización de tareas administrativas / comerciales.

	<i>Emisión de facturas</i>	<i>Emisión de presupuestos</i>	<i>Emisión de PO⁹</i>
Nunca	28,57 %	8,33 %	8,33 %
Casi nunca	9,52 %	11,90 %	4,77 %
Algunas veces	13,10 %	20,24 %	8,33 %
A menudo	16,67 %	14,29 %	11,90 %
Muy a menudo	32,14 %	45,24 %	66,67 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

	<i>Establecimiento de relaciones con los clientes</i>	<i>Planificación de reuniones con clientes / proveedores</i>	<i>Control de la rentabilidad de un proyecto</i>
Nunca	20,24 %	19,05 %	3,57 %
Casi nunca	16,66 %	20,23 %	9,52 %
Algunas veces	23,81 %	27,38 %	15,48 %
A menudo	17,86 %	13,10 %	21,43 %
Muy a menudo	21,43 %	20,24 %	50 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

⁹ *Purchase order*, órdenes de pedido

En lo que concierne a las tareas de naturaleza más comercial (establecimiento de relaciones con los clientes y planificación de reuniones con clientes y proveedores), se observa que las respuestas están muy divididas y que cada categoría ronda el 20 %, salvo en contadas ocasiones. Esto podría deberse a la idiosincrasia de las empresas y de los diferentes puestos de trabajo, aunque sí parecen ser tareas que pueden desempeñar los propios PM. En relación con las tareas administrativas, salvo en el caso de la emisión de facturas, donde el porcentaje de respuestas para «Nunca» es del 28,57 % (quizás porque esta tarea se lleva a cabo en el departamento de administración de la empresa) y para «Muy a menudo» del 31,14 %, la emisión de presupuestos, órdenes de pedido y el control de la rentabilidad gira en torno al 50 % para las respuestas de «Muy a menudo» (en el caso de las PO, es incluso mayor). Estas cifras ponen de manifiesto la importancia de los gestores de proyectos en la administración de la empresa, pero bien es cierto que estas tareas no son exclusivas de gestión de proyectos de traducción.

En la pregunta concerniente al proceso de traducción en sí, se les consultó si son responsables de la realización de las siguientes tareas:

Tabla 9. Realización de tareas relacionadas con el proceso de traducción.

	<i>Preparación de instrucciones</i>	<i>Preparación de archivos de traducción</i>	<i>Gestión de consultas lingüísticas</i>	<i>Preparación de referencias</i>
Sí	66,67 %	70,24 %	77,38 %	60,71 %
Solo en ocasiones / para algunos proyectos	27,38 %	20,24 %	17,86 %	23,81 %
No	5,95 %	9,52 %	4,76 %	15,48 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

El porcentaje de respuestas positivas para los cuatro ítems es sorprendentemente alto, lo que demuestra la implicación de los gestores de proyectos en cuestiones de naturaleza más lingüística o incluso técnica. No obstante, tras el análisis de los resultados, se percibió que esta pregunta hubiera precisado de mayor explicación, ya que se puede entender que los PM son las personas responsables de que se lleven a

cabo dichas tareas, pero cuentan con un equipo que realmente se encarga, por ejemplo, de la redacción de instrucciones y de la recopilación de material de referencia. En estas circunstancias, el PM se limitaría a supervisar y dar pautas específicas. En cualquier caso, salvo que limiten su función a ser meros intermediarios (como indicaba un encuestado «PMs are only really letterboxes»), para supervisar y organizar este tipo de tareas se precisa conocer la naturaleza tanto lingüística como técnica de los proyectos y su problemática.

Las últimas tres preguntas aluden a la subcompetencia instrumental. Para ello, se preguntó si para su trabajo como PM precisan de habilidades de documentación y conocimiento del *software* propio de traducción, así como de gestión de proyectos.

Tabla 10. Habilidades de documentación y uso de *software* especializado.

	<i>¿Necesita habilidades de documentación?</i>	<i>¿Utiliza software de gestión de proyectos?</i>	<i>¿Utiliza herramientas de traducción asistida o localización?</i>
Sí	65,48 %	64,29 %	89,29 %
No	34,52 %	35,71 %	10,71 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

De nuevo, los porcentajes de respuestas positivas son bastante elevados y destaca especialmente el uso de herramientas de traducción asistida por ordenador (TAO) o de localización. Bien es cierto que este tipo de *software* solo se conoce dentro del sector, pero incluso de los trece encuestados que afirmaron no tener formación previa en traducción, todos, menos uno, señalan que utilizan este tipo de herramientas. Cinco de ellos posiblemente aprendieron a usarlas durante sus años de experiencia como traductores / revisores, pero en el resto de los casos se entiende que han aprendido a emplearlas como gestores de proyectos. En lo que concierne al *software* de gestión, se debe tener en cuenta que posiblemente no todas las empresas cuenten con programas especializados en este campo, lo que aumentaría el número de respuestas negativas.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de la encuesta cuyos resultados se recogen en el apartado anterior era analizar si para desempeñar su trabajo los gestores de proyectos de traducción también deben poseer las subcompetencias propias del perfil del traductor definidas por el grupo PACTE (Hurtado Albir, 2017: pp. 39-40). Como se adelantaba, la subcompetencia estratégica y los componentes psicofisiológicos quedaron fuera de esta encuesta, ya que en estudios anteriores (Plaza-Lara, 2018a y 2018b) se había demostrado que desempeñan un papel crucial en el perfil del PM, pero sus componentes son extrapolables a la gestión de proyectos de traducción y de diferentes sectores. Por lo tanto, las cuatro subcompetencias sometidas a estudio han sido la subcompetencia bilingüe, la extralingüística, la instrumental y la de conocimientos de traducción.

A la hora de interpretar los resultados se deben puntualizar algunas de las limitaciones del estudio. En primer lugar, la falta de información sobre el verdadero tamaño de la población que se está examinando (gestores de proyectos, en este caso) dificulta realizar el estudio con una muestra representativa. Por tanto, no es posible aplicar técnicas de estadística inferencial, aunque los datos obtenidos adquieren un gran valor descriptivo. Igualmente, al estar redactada únicamente en inglés y al haber sido difundida por redes sociales, se limita la población a aquellos sujetos que cumplan estas características. Por último, a pesar de haber realizado una prueba piloto donde se realizaron modificaciones importantes, como se ha indicado en la exposición de los resultados, dos preguntas hubieran precisado de aclaración adicional.

Tras el análisis de los datos, es posible concluir de manera global que las cuatro subcompetencias objeto de estudio han demostrado tener un gran peso en la definición del perfil ideal del PM de traducción. Este sería el resumen de los resultados anteriores:

- Más del 80 % de los encuestados afirma utilizar una lengua diferente al inglés para llevar a cabo tareas de traducción y revisión. Aunque el nivel de implicación de los PM en estas tareas varía según sean traducción, revisión o control de calidad, es evidente la importancia de la subcompetencia bilingüe.
- En cuanto a la subcompetencia extralingüística, casi el 80 % o bien manifiesta necesitar conocimientos específicos en los ámbitos de

especialización de los proyectos, o bien considera que dichos conocimientos podrían ser útiles para su desempeño profesional.

- En lo que concierne a la subcompetencia de conocimientos de traducción, la realización de tareas administrativas y tareas relacionadas con el proceso de traducción también ha contado con índices elevados de respuestas positivas. En contraposición, las tareas comerciales no siempre constituyen parte de la agenda de los PM encuestados.
- El índice de respuestas positivas para los componentes analizados de la subcompetencia instrumental (habilidades de documentación y uso de software específico de traducción y gestión de proyectos) también gira en torno al 65 % y llega a alcanzar prácticamente el 90 % en el caso de las herramientas TAO.

No obstante, las conclusiones extraídas de algunos ítems cuestionarían este perfil ideal de gestor de proyectos de traducción que precisa de competencias específicas en este campo. Por un lado, de acuerdo con los datos profesionales que se les solicitaban a los encuestados, aunque la mayor parte cuenta con formación académica en traducción o en lenguas modernas, todos aquellos que afirmaron no tener dicha formación señalaron que realizan tareas de control de calidad, utilizan herramientas TAO y algunos incluso realizan traducción y revisión. Todos ellos, además, gestionan proyectos de diferentes campos, por lo que no se puede concluir que se ha contratado, por ejemplo, a un farmacéutico para gestionar proyectos únicamente en este ámbito.

Por otro lado, existe una gran división de opiniones sobre la necesidad de contar con formación o experiencia previa en el sector. Casi el 43 % señaló que, o bien no son necesarios conocimientos en traducción, o bien solo se precisan algunos conocimientos en esta materia. Este porcentaje puede ser bastante elevado, más si se tiene en cuenta que el número de encuestados con título en Traducción es bastante alto. En el lado contrario, llama la atención que casi el 50 % considere que, para poder gestionar proyectos en este campo, se debe tener experiencia como traductor / revisor.

Existe, por tanto, un claro contraste entre los datos obtenidos de los ítems en los que se pregunta por las tareas que realizan, que apuntan a que el PM de traducción sí precisa de competencias específicas en este campo, y la opinión que se desprende cuando se les consulta su punto de vista acerca de si es necesario contar con estas competencias. Esta

conclusión encaja con la extraída del análisis del corpus de anuncios de trabajo, pues si bien los datos indicaban que son necesarias competencias específicas de traducción, solo el 25 % de los anuncios solicitaba explícitamente una titulación en este ámbito.

Como se apuntaba al inicio de este trabajo, la definición de gestión de proyectos está claramente supeditada a las necesidades empresariales. Rodríguez-Castro (2013: p. 38) señala que «(o)rganizational and technological changes (...) are dramatically shaping and re-shaping the role of the project manager» y Ahsan, Ho *et al.* (2013: p. 37) indican que las tareas que puede desempeñar el PM son tantas que solo se pueden entender dentro del contexto organizativo. Si se hiciera un estudio de caso de cada una de las respuestas de la encuesta, se demostraría que es posible entender la figura del gestor de proyectos de traducción de distintas formas. Esto ya se puso de manifiesto con el análisis del corpus de anuncios de trabajo y justificaría la división de opiniones que revela la encuesta en relación con la necesidad de contar con conocimientos de traducción para gestionar proyectos.

Con las tres investigaciones realizadas hasta el momento en torno al perfil del PM de traducción, se pretende esbozar qué competencias debe poseer idealmente este profesional para desempeñar su trabajo de manera eficaz. El objetivo es sentar una base sólida a partir de la cual los docentes puedan empezar a integrar estas competencias en el aula. Por ende, el PM ideal, como figura que controla de principio a fin las diferentes fases de un proyecto, debería conocer cómo se articula este en sus diferentes niveles (lingüístico-textual, técnico y administrativo) y, por tanto, contar con competencias en todos estos planos resulta de gran ayuda para llevar a cabo una correcta gestión.

Ello no implica que aquellas personas que carezcan de algunas de las competencias definidas como ideales no puedan desempeñar correctamente las funciones de un PM. Del corpus de anuncios de trabajo se extrajo que el componente más importante de las competencias del PM de traducción es el trabajo en equipo. Este componente unido a otros propios de la subcompetencia estratégica y de los componentes psicofisiológicos (las dimensiones de desempeño y personal definidas en el PMCD Framework [PMI, 2007: 2]) serían la clave para salvar la falta de conocimientos específicos en traducción: habilidades comunicativas, capacidad organizativa, habilidad de análisis, liderazgo, gestión del tiempo, solución de problemas, entre otros muchos.

Por tanto, en el caso de los PM sin formación en traducción, las dos subcompetencias que no han formado parte de la encuesta cobran verdadera importancia. En este punto se pone de manifiesto la polivalencia y la versatilidad del PM de traducción. No obstante, habría que valorar si dicha falta de competencias específicas en traducción realmente provoca algunas deficiencias en el desempeño de su trabajo. Asimismo, se podría intuir que la curva de aprendizaje (Wright, 1936) sería más empinada (es decir, avanzarán mucho en poco tiempo) para aquellos PM que tienen experiencia o formación previa en traducción frente a aquellos que tienen que aprender conceptos básicos del sector.

Otro debate interesante arrojado por este estudio y que debería hacer reflexionar a investigadores y docentes concierne al hecho de que, según los encuestados, poseer un título en Traducción no parece ser suficiente para gestionar proyectos. Aunque cada vez son más habituales los cursos de gestión de proyectos durante el grado (Plaza-Lara, 2018b) o el máster, queda bastante por hacer en este aspecto. Asimismo, por mucho que desde el mundo académico se intenten alinear necesidades formativas y empresariales, solo la experiencia permitirá a los egresados conocer la casuística de los proyectos y las exigencias establecidas por el sector. En consecuencia, tanto en el caso de los titulados en Traducción sin experiencia previa en el sector como de aquellos que provienen de otras disciplinas, la formación dentro de la empresa jugará un papel fundamental.

En definitiva, con la aportación realizada en el presente trabajo se ofrece una nueva aproximación a las competencias de los gestores de proyectos de traducción, a partir de la información proporcionada por estos mismos profesionales, y se completa la obtenida en estudios anteriores basados en la perspectiva de formadores y empleadores. Asimismo, se abren nuevos interrogantes para futuras investigaciones. Puesto que se ha concluido que el PM de traducción sí precisa de competencias en este campo, habría que determinar, en primer lugar, qué peso tienen las distintas subcompetencias en el perfil del traductor, por un lado, y en el del PM, por otro.

Igualmente, la encuesta ha vuelto a poner de manifiesto la variedad de perfiles de gestores existentes, por lo que sería necesario profundizar en ello para extraer conclusiones que permitan conocer más de cerca las competencias de estos profesionales. Por último, como ya han hecho algunos autores (véase, por ejemplo, Rodríguez-Castro, 2013), sería interesante estudiar qué competencias de los PM consideran más

importantes los traductores, para completar esta definición desde la perspectiva de otro de los agentes involucrados en los proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AENOR (2015), *ISO 17100. Servicios de traducción. Requisitos para los servicios de traducción*, Madrid, Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Ahsan, Kamrul, Marcus Ho y Sabik Khan (2013), «Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals from Job Advertisements», *Project Management Journal*, 44 (5), pp. 36-54. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21366>.
- Arevalillo Doval, Juan-José (2002), «Y tú, ¿traduces o proyectas?», *La Linterna del Traductor*, núm. 2, pp. 11-18, en <http://campus.usal.es/~doc-localizacion/biblio/arevalillo.pdf> (fecha de consulta: 21/10/2018).
- Association for Project Management e International Project Management Associatio, *International Journal of Project Management*, en <https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-project-management> (fecha de consulta: 10/11/2018).
- Dunne, Keiran (2012), «The industrialization of translation: Causes, consequences and challenges», *Translation Spaces*, 1, pp. 143-168. DOI: <https://doi.org/10.1075/ts.1.07dun>.
- Hurtado Albir, Amparo, (ed.) (2017), *Researching Translation Competence by PACTE Group*, Ámsterdam / Filadelfia, John Benjamins. DOI: <https://doi.org/10.1075/btl.127>.
- Kuznik, Anna, Amparo Hurtado Albir y Anna Espinal Berenguer (2010), «El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas», *MonTI. Monografías de Traducción e Interpretación*, 2, pp. 315-344. DOI: <https://doi.org/10.6035/MonTI.2010.2.14>.

- Muñoz Raya, Eva (coord.) y ANECA (2004), *Libro blanco sobre el título de grado en Traducción e Interpretación*, en http://www.aneca.es/var/media/150288/libroblanco_traduc_def.pdf (fecha de consulta: 4/11/2018).
- Neunzig, Wilhelm (2002), «Estudios empíricos en traducción: apuntes metodológicos», *Cadernos de Tradução*, X (2), pp. 75-96.
- Plaza-Lara, Cristina (2018a), «Las competencias del gestor de proyectos de traducción: análisis de un corpus de anuncios de trabajo», *Meta*, 63 (2), pp. 510-531.
- Plaza-Lara, Cristina (2018b), «Project Management: Defining Competences for Translator Training», en Łukasz Bogucki, Paulina Pietrzak y Michal Kornacki (eds.), *Understanding Translator Education*, Berlín, Peter Lang, pp. 193-210. DOI: <https://doi.org/10.7202/1055150ar>.
- Project Management Institute (2007), *Project Management Competency Development (PMCD) Framework*, 2.ª edición, Newtown Square, PA, Author.
- Project Management Institute (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5.ª edición, Newtown Square, PA, Author.
- Project Management Institute (en línea), *Project Management Journal*, en <https://journals.sagepub.com/home/pmx> (fecha de consulta: 10/11/2018).
- Rodríguez-Castro, Mónica (2013), «The project manager and virtual translation teams», *Translation Spaces*, 2, pp. 37-62. DOI: <https://doi.org/10.1075/ts.2.03rod>.
- Saldanha, Gabriela y Sharon O'Brien (2013), *Research Methodologies in Translation Studies*, Londres y Nueva York, St Jerome Publishing.

The Journal of Modern Project Management, en <http://www.journalmodernpm.com/index.php/jmpm/index> (fecha de consulta: 10/11/2018).

Wright, Theodore P. (1936), «Factors Affecting the Cost of Airplanes», *Journal of the Aeronautical Sciences*, 3 (4), pp. 122-128. DOI: <https://doi.org/10.2514/8.155>.

Zouncourides-Lull, Alexandra (2011), «Applying PMI Methodology to Translation and Localization Projects. Project Integration Management», en Keiran J. Dunne y Elena S. Dunne (eds.), *Translation and Localization Project Management: The Art of the Possible*, Ámsterdam / Filadelfia, John Benjamins, pp. 71-95. DOI: <https://doi.org/10.1075/ata.xvi.06zou>.