
This is the **published version** of the bachelor thesis:

Gorretas Aymerich, Àmbar; Torres Hostench, Olga, dir. Gestión de proyectos de traducción para Project Manager Assistants. 2017. (1202 Grau en Traducció i Interpretació)

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/189546>

under the terms of the  **COPYRIGHT** license

FACULTAD DE TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN

GRADO DE TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Curso 2016-2017

**Gestión de proyectos de traducción para *Project
Manager Assistants***

[Cuarta entrega]

**Ámbar Gorretas Aymerich
1332954**

TUTOR/A

Olga Torres Hostench

Barcelona, 2 de junio de 2017

UAB

Universitat Autònoma
de Barcelona

Datos del TFG

Gestión de proyectos de traducción para *Project Manager Assistants*

Gestió de projectes de traducció per a *Project Manager Assistants*

Management of translation projects for Project Manager Assistants

Autor/a: Ámbar Gorretas Aymerich

Tutor: Olga Torres Hostench

Centro: Universitat Autònoma de Barcelona

Estudios: Traducción e Interpretación

Curso académico: 2016-2017

Palabras clave

Cliente, encargo (PO), recuento, equivalencia, fecha de entrega, proyecto, gestor, presupuesto, tarifa, proveedor.

Client, encàrrec (PO), recompte, equivalència, data d'entrega, projecte, gestor, pressupost, tarifa, proveïdor.

Client, purchase order (PO), invoice, match, deadline, project, project manager, budget, rate, resource.

Resumen del TFG

Este trabajo consta de dos bloques. El primero, parte del estudio del funcionamiento de las empresas de servicios lingüísticos y se centra en el trabajo del gestor de proyectos: se analizarán sus funciones y competencias, su ambiente de trabajo y las herramientas que utiliza. En el segundo bloque del trabajo, se expondrá una guía completa y detallada de la gestión de un proyecto de traducción, elaborada de forma propia a partir de la experiencia adquirida como gestora de proyectos júnior o *Project Manager Assistant*.

Aquest treball consta de dos blocs. El primer es basa en l'estudi del funcionament de les empreses de serveis lingüístics, i es centra en el treball del gestor de projectes: s'analitzaran les seves funcions i competències, el seu ambient de treball i les eines que utilitza. Al segon bloc del treball s'exposarà una guia de gestió d'un projecte de traducció, elaborada de forma propia a partir de l'experiència adquirida com a gestora de projectes júnior o *Project Manager Assistant*.

This research has two main sections. The first one is based on a study of how do translation companies work, and it is focused on the job of the Project Manager: it will include an analysis on the roles, skills, tools and working environment of a PM. The

second section of this research will expose a particular guide of project management, which is the result of the experience acquired after six months of work as a Project Manager Assistant.

Avis legal

© Àmbar Gorretas Aymerich, Barcelona, 2017. Tots els drets reservats.

Cap contingut d'aquest treball pot ésser objecte de reproducció, comunicació pública, difusió i/o transformació, de forma parcial o total, sense el permís o l'autorització del seu autor/de la seva autora.

Aviso legal

© Ámbar Gorretas Aymerich, Barcelona, 2017. Todos los derechos reservados.

Ningún contenido de este trabajo puede ser objeto de reproducción, comunicación pública, difusión y/o transformación, de forma parcial o total, sin el permiso o la autorización de su autor/a.

Legal notice

© Ámbar Gorretas Aymerich, Barcelona, 2017. All rights reserved.

None of the content of this academic work may be reproduced, distributed, broadcast and/or transformed, either in whole or in part, without the express permission or authorization of the author.

Índice

1. Introducción	1
BLOQUE I: EL AUGE DE LAS EMPRESAS DE TRADUCCIÓN	4
2. La globalización y las nuevas tecnologías	4
3. Las empresas de traducción y la figura del PM	8
3.1. <i>¿Con qué trabajan?</i>	14
3.2. <i>¿Cómo funcionan?</i>	18
3.3. <i>¿Cómo consiguen buenos resultados?</i>	20
BLOQUE II: GUÍA DE GESTIÓN DE UN PROYECTO DE TRADUCCIÓN	24
4. ¿Qué es un <i>Project Manager Assistant</i>?	24
4.1. <i>Funciones</i>	24
4.2. <i>Perfiles con quienes colabora</i>	28
4.3. <i>Herramientas</i>	31
4.4. <i>Tipos de traducción</i>	40
4.5. <i>Importancia de protocolos de comunicación</i>	42
4.6. <i>Estructuración del trabajo</i>	47
4.7. <i>Trabajo en equipo</i>	53
4.8. <i>Cadena de responsabilidades</i>	55
4.9. <i>Organización y gestión del estrés</i>	58
5. ¿Cómo se consigue un proyecto de traducción que gestionar?	62
5.1. <i>¿Qué es un presupuesto?</i>	62
5.2. <i>¿Qué es un cliente de facturación? ¿Y un cliente de servicios?</i>	64
5.3. <i>¿Qué es la jerarquía de precios? ¿Y los precios heredados?</i>	66
5.4. <i>¿Qué es un proveedor? ¿Qué tipos de proveedor hay?</i>	67
5.5. <i>¿Qué es la gestión de proveedores?</i>	68
5.6. <i>¿Qué es una tarifa?</i>	69
5.7. <i>¿Qué es una guía de gestión?</i>	71
5.8. <i>¿Qué es una agenda de direcciones?</i>	73
6. ¿Cómo se empieza a gestionar?	74
6.1. <i>¿Qué es una PO?</i>	75
6.2. <i>¿Qué tipo de fechas tiene un proyecto de traducción?</i>	76

6.3.	<i>¿Por qué estados pasa un proyecto?</i>	81
6.4.	<i>¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto de traducción?</i>	86
6.5.	<i>¿Qué papel tiene la calidad en este proceso?</i>	96
6.6.	<i>¿Qué es el sistema de mejora continua?</i>	98
6.7.	<i>¿Qué representa la ISO en este proceso?</i>	105
7.	<i>¿Cómo se culmina la gestión de un proyecto?</i>	114
7.1.	<i>¿Cómo se entrega un proyecto y cómo lo recibe el cliente?</i>	114
7.2.	<i>¿Cómo se computan los proyectos realizados?</i>	119
7.3.	<i>¿Cómo medir la satisfacción del cliente?</i>	121
7.4.	<i>¿Y si algo va mal?</i>	123
7.4.1.	<i>Cómo gestionar quejas y no conformidades</i>	125
8.	Conclusiones generales del estudio	130
9.	Bibliografía	133
	<i>Obras consultadas</i>	133
10.	Anexos	136
	<i>Anexo 1: lista de comprobación propia</i>	136

Índice de figuras y tablas

FIGURA

página

FIG. 1: Organización general de una empresa de traducción o servicios lingüísticos común.	9
FIG. 2: Clasificación más común de proveedores en las empresas de servicios lingüísticos.	13
FIG. 3: Tipos de palabra que podemos encontrarlos, desde una herramienta tao común, en un texto original dependiendo de su proximidad (de más lejana a más próxima) respecto a las unidades recogidas en la memoria de traducción.	16
FIG. 4: Principales herramientas con las que trabaja el pma de forma más habitual para la gestión de sus proyectos de traducción.	31
FIG. 5: Proceso de comunicación estándar entre el PMA y el cliente.	43
FIG. 6: Propuesta de organización de las carpetas de trabajo de un proyecto de traducción estándar.	49
FIG. 7: Propuesta de organización de carpetas en la bandeja del correo electrónico de un PMA, que le permitan estructurar su trabajo de forma efectiva y ser más productivo.	52
FIG. 8: Perspectiva del gestor júnior o pma de los <i>inputs</i> que recibe de su equipo de trabajo más cercano en una empresa de servicios lingüísticos común.	54
FIG. 9: Cadena de responsabilidades que suele presentar la plantilla de una empresa de servicios lingüísticos común ante un proyecto de traducción, siempre desde la perspectiva concreta del PMA.	56
FIG. 10: Estados más habituales por los que pasa todo proyecto de traducción, organizados según el porcentaje de compleción del proyecto.	82
FIG. 11: El ciclo pdca o “ciclo de Deming”.	102
FIG. 12: Proceso causa-efecto gracias a la mejora de la calidad según el sistema de mejora continua, basado las premisas de Deming.	105
FIG. 13: Ocho principios para la gestión de la calidad de la norma 9000:2005, y que sirvieron como base para la posterior norma 9001:2008.	108
FIG. 14: Primeras decisiones que debería tomar el gestor de proyectos tras hacer una primera lectura del texto meta, previa a la entrega de cualquier proyecto.	116

TABLA

página

TABLA 1: Tareas más comunes que realiza un PMA antes de la creación de un proyecto de traducción, en el marco de una empresa de servicios lingüísticos común.	27
TABLA 2: Tareas más comunes que realiza el PMA durante la gestión de un proyecto de traducción, en el marco de una empresa de servicios lingüísticos común.	27

TABLA 3: Tareas posteriores más comunes que realiza el PMA tras la entrega de un proyecto de traducción, en el marco de una empresa de servicios lingüísticos común. **28**

TABLA 4: Datos más relevantes, presentes en cada etapa de la comunicación entre cliente y gestor de la mayor parte de empresas de servicios lingüísticos. **45**

1. Introducción

Uno de los oficios más antiguos del mundo, el creador de puentes invisibles entre culturas, la arquitectura de la lengua... El *totum revolutum* de definiciones sobre la traducción no ayuda a entender del todo este oficio. Ninguna de ellas tiene el matiz definitivo, porque no existe una definición única y universal sobre qué es traducir.

Al final, la traducción es una disciplina caprichosa que se ama o se odia y que no permite puntos medios. Es un oficio que requiere constancia, amantes de la lengua, curiosos con hambre de conocimiento continuo y mentes inquietas que sepan ver todo un mundo donde otros solo ven caligrafía. Resulta irónico pensar que en ocasiones es la gran olvidada entre las ciencias, cuando precisamente es esa ciencia madre que lidia con la torre de Babel que es el mundo. Una ciencia que se estructura en tantas disciplinas como lenguas y que nos garantiza la posibilidad de comunicarnos. Sin embargo, se ha integrado tanto en nuestras vidas que corre el riesgo de corromperse.

En este mar de nuevas tecnologías y de redes sociales, conviene defender más que nunca que la traducción no es sinónimo de conocer más de una lengua, ni tan siquiera de ser capaz de comunicarse de forma eficaz en más de un idioma. La traducción es el arte de transportar una idea que surge de una mente concreta, en un entorno y cultura concretos, a infinidad de mentes que cohabitan en sus propios entornos y culturas. ¿Cómo se puede conseguir que un mismo pensamiento viaje a lugares tan dispares y pase por tantas personas, lenguas y culturas diferentes? Gracias a la figura del traductor. Es ahí donde se descubre nuestra verdadera relevancia: el traductor es el responsable de que el mundo se entienda y de que los mensajes no se desvirtúen en el proceso. Y gracias a esto, podemos hablar de un mundo globalizado; porque globalización y traducción van de la mano.

En este contexto, el traductor se encuentra con que ya no basta con un tipo de traducción, sino que existen múltiples tipos de traducción especializada que han surgido de esa necesidad de internacionalizar nuestras ideas y productos: la traducción literaria, técnica, jurídica, financiera, científica...

Este trabajo está pensado como una nueva ventana a la traducción, que deje entrar un soplo de aire fresco en esta apasionante disciplina. Así, ofrecerá un nuevo punto de vista sobre las empresas de servicios lingüísticos, y se centrará en el trabajo

profesional de una figura cada vez más relevante para la globalización de contenidos: el gestor de proyectos o *Project Manager*. Para ello, se estructurará en tres partes esenciales:

En primer lugar, se presentará un marco académico o teórico que partirá de la globalización como la gran causante y benefactora de las empresas de servicios lingüísticos, para analizar después la figura del gestor de proyectos y sus múltiples competencias. Además, se centrará en los proyectos de traducción como fuente de trabajo principal para todo gestor y en los conceptos clave que garantizan un resultado de calidad en la gestión de un proyecto.

En segundo lugar, este estudio consta de un marco profesional o práctico que forma la piedra angular de este trabajo. Se tratará de la parte más extensa, ya que se basa en la exhaustiva recopilación de los conocimientos obtenidos de forma propia a partir de una experiencia profesional como gestora júnior (*Project Manager Assistant*) en la plantilla de una empresa de servicios lingüísticos.

En este apartado se expondrá una guía de gestión de un proyecto de traducción de elaboración propia, en la que se podrán apreciar los múltiples factores que entran en juego y con los que todo *Project Manager Assistant* lidia en su día a día. De esta manera, se busca ofrecer una base de conocimiento que guíe a futuros asistentes de gestión de proyectos en una empresa de traducción o servicios lingüísticos, al mismo tiempo que se expone el resultado de un estudio exhaustivo en forma de guía de gestión propia, que también servirá como presentación del oficio de gestor de proyectos para los lectores que desconozcan esta figura profesional.

El estudio concluirá con unas conclusiones que resumirán el aprendizaje obtenido con la realización de este trabajo, y donde se reflexionará sobre los conocimientos y la experiencia tras vivir en primera línea el trabajo de un asistente de gestor de proyectos. Finalmente, se incluirá un único anexo en el que el lector podrá encontrar una lista de comprobación, elaborada de forma propia, con los pasos y tareas que lleva a cabo un *Project Manager Assistant* durante la gestión de sus proyectos. Esta lista de comprobación contiene las pautas o comprobaciones que han resultado útiles a lo largo del tiempo, a nivel puramente particular y personal. Por ende, como el resto de este trabajo, no pretende ofrecer un método universal, sino una serie de mejores prácticas para la organización del trabajo de todo asistente de gestión de proyectos. Esta

lista se incluye como anexo con el propósito de servir de base o punto de partida a un estudiante en sus primeros pasos en el mundo laboral como *Project Manager Assistant* de forma profesional.

Bloque I: El auge de las empresas de traducción

¿Cómo funciona su mecanismo interno?

2. La globalización y las nuevas tecnologías

No podríamos hablar del auge de las empresas de traducción en los últimos años sin hablar de la globalización, ya que se trata de un fenómeno que ha afectado a casi todos los niveles de nuestra sociedad: desde el puramente económico, hasta el más intelectual y cultural. La globalización (o G11N) lleva intrínseca esa necesidad de unificar culturas e identidades y de internacionalizar todo cuanto nos rodea para conseguir una comunicación más efectiva entre nosotros. Así, la traducción se ha revelado como el único puente posible para conectar a un mundo globalizado en el que la demanda de traducciones crece cada vez más.

En este contexto, las empresas de servicios lingüísticos se han convertido en la productora de comunicación intercultural más importante del mundo, y el inglés se ha impuesto como *lingua franca* para el intercambio de ideas, servicios y tecnologías de la información y la comunicación. Por este motivo, se podría afirmar que toda empresa (con independencia de su sector o de los servicios que preste) sin un buen departamento de traducción o servicios lingüísticos, que tienda puentes con el resto de colaboradores y clientes del mundo, se encontrará en desventaja en cualquier proceso de negociación. Además, verá minadas todas sus posibilidades de incursión en el extranjero (especialmente en los países de habla inglesa), lo que supondría una gran pérdida de recursos, clientes y beneficios: un riesgo que, sin duda, no pueden permitirse las grandes corporaciones y empresas.

De ahí la relevancia de las agencias y las empresas de servicios lingüísticos, así como del perfil del traductor. Como buen mediador intercultural, el traductor es consciente del momento tan crucial que vive nuestra sociedad, en el que la información no cesa ni un minuto y está al alcance de todos. Lamentablemente, este crecimiento de información suele provocar la corrupción de la misma. Ante este problema, el traductor tendrá que adoptar nuevos métodos para afinar sus búsquedas de información y evitar todo el ruido documental que surgirá cuando se documente. Con los métodos adecuados, sin embargo, podrá sacar el máximo partido posible a las nuevas tecnologías y sus traducciones se beneficiarán de una buena tarea de documentación previa.

Como traductores de un mundo globalizado, tenemos a nuestro alcance multitud de herramientas para conseguir una documentación efectiva: desde libros y diccionarios en papel y en línea, hasta corpus lingüísticos y medios de comunicación o redes sociales. Sin embargo, resulta muy fácil acabar “infoxicándonos”.¹ “La gran cantidad de información exige de los traductores la capacidad de valorar con rapidez la calidad de una fuente basándose en los indicios disponibles” (López y Conde, 2012: 80-81). De ahí la relevancia de nuestra formación como traductores, que nos permite recopilar información de varias fuentes antes de valorar la fiabilidad de la misma. Ya no basta con una búsqueda simple en un gran navegador de Internet, nuestra formación nos ha enseñado a realizar búsquedas más complejas y avanzadas en bases de datos, organismos internacionales, portales especializados e incluso mediante expertos. Es aquí donde entran en juego las redes sociales, ya que nos permiten contactar con cualquier experto del mundo con solo un clic. Sin embargo, también pueden convertirse en un arma de doble filo: como traductores, tendremos que diferenciar entre nuestro tiempo de uso particular de las redes sociales, del uso puramente profesional que hagamos de ellas. Además, para hacer un uso eficiente de las mismas, se deberían emplear las herramientas que tengamos a nuestro alcance (como los filtros, las sugerencias o notificaciones) para encontrar aquellos usuarios que se adecúen mejor a nuestras necesidades y puedan servirnos como fuente documental. Nosotros, como traductores y usuarios, también podemos contribuir a ese uso eficiente si compartimos nuestro conocimiento y recursos para crear una red fiable de documentación y contactos. Tal como indican López y Conde, (2012: 82):

Ya no podemos conformarnos con la búsqueda de equivalencias entre idiomas. Tenemos herramientas suficientes para acceder a la comprensión de los conceptos: ya no se justifica traducir lo que no se entiende. Desde este punto de vista, la documentación y la formación permanente forman parte del mismo proceso. Es más rentable a medio plazo aumentar la cultura general que resolver un problema terminológico puntual.

¹ “Infoxicación” proviene del término informático *information overload*, en inglés. Se refiere a la excesiva cantidad de información que podemos encontrar en la red y que en ocasiones no es más que ruido documental y no aporta más datos al usuario, ni satisface su búsqueda inicial (le “intoxica” de ruido documental).

Una vez pongamos los medios oportunos para evitar esta “infoxicación”, conviene tener presente otra práctica que se ha extendido en los últimos años, junto a la internacionalización de nuestra sociedad. Si bien es cierto que como traductores nos beneficiamos de un trabajo esencial en un mundo globalizado, así como del auge del mercado de la traducción y de la gran demanda de traducciones, precisamente esa gran demanda puede causar la reducción de calidad en los textos meta. Globalización es sinónimo de internacionalización y multiculturalidad, pero también de eficacia y cumplimiento de fechas de entrega (las temidas *deadlines*) en tiempo récord.

Por desgracia, para cumplir con esas fechas de entrega irreales, se ha extendido la mala práctica de ofrecer servicios de traducción a precios muy bajos y, en consecuencia, de baja calidad. Además, la gran demanda de traducciones ha hecho que las empresas recurran a lingüistas inexpertos o incluso a personas sin formación alguna en traducción. Junto a esto, muchos clientes no prestan atención a la calidad del servicio por el que pagan, puesto que no lo conocen. Esto provoca, de nuevo, la obtención de resultados de baja calidad.

Se produce así una curiosa simbiosis: por una parte, algunas empresas recurren a proveedores con precios por debajo de la media, para obtener así un servicio rápido que no requiera una gran inversión de dinero, recursos o infraestructura. Por otra parte, los proveedores inexpertos o trabajadores internos no cualificados obtienen la oportunidad de prestar un servicio en el que enriquecerse de forma rápida con tarifas independientes, sin necesidad de invertir tiempo en formación, documentación ni controles de calidad internos. Esta mala práctica lleva el nombre de “*dumping* de precios”, y se ha convertido en un verdadero obstáculo en el sector de la traducción, y en un enemigo a batir por parte de empresas de servicios lingüísticos profesionales. Además, si el cliente desconoce el servicio por el que paga, la profesión del traductor, el proceso estándar para una producción correcta y la combinación lingüística que encarga traducir, se contribuye aún más a esta contaminación traductora.

Nosotros, como traductores profesionales, deberemos abrazar las prácticas adquiridas en nuestra formación y trabajar en un entorno cualificado, donde se sigan los procesos normalizados para la correcta producción de traducciones (como se tratará más adelante) o, en el caso de trabajar de forma autónoma, asegurarnos de cumplir con las mejores prácticas por nuestra cuenta. Es así como aumentaremos la competitividad de

las empresas de servicios lingüísticos, y la mejor manera de demostrar que toda empresa debe contar con traducciones de calidad: ya sea mediante la contratación de traductores profesionales externos, o mediante la creación de un departamento de traducción interno.

Forma parte de nuestras responsabilidades promover la profesionalización de la traducción, para demostrar que no se puede ejercer de forma informal. Además, las universidades que forman a los futuros traductores también juegan un papel de suma importancia en este sentido, tal y como comentan Clavijo, Mendoza, Franco, Duque y Rodríguez (2008: 35):

El papel de las universidades formadoras de traductores es desarrollar competencias en gestión y emprendimiento, que unidas a las competencias traductorales, permitan hacer que el sector de servicios de la traducción [en Colombia] tenga mayor visión de empresa y se constituya en un gremio formado por profesionales empresarios".

Es evidente que cada vez será más necesaria la figura del traductor, ya que “el futuro de las empresas se fusiona cada vez más con el del traductor. El traductor especializado y su conocimiento pueden incidir significativamente en el crecimiento empresarial [...]” (García, 2011: 76). Por eso, traductor profesional y empresa o agencia han de ir de la mano, ya que son sinónimo de futuro, de expansión internacional y de comunicación intercultural efectiva, que al fin y al cabo son las metas principales de la globalización.

Para terminar, cabría hacer mención al significado mucho más reducido que tiene la palabra “globalización” en el ámbito de la traducción profesional. En este ámbito, un producto “globalizado”, es sinónimo de “internacionalizado” o adaptado a distintas culturas e idiomas. Para conseguir esa internacionalización, una empresa de traducción debería tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Separar el texto traducible del no traducible, como las etiquetas o marcas de formato. Para esto, será especialmente útil la formación de sus trabajadores en lenguaje HTML.
- Prever una extensión mayor para el texto meta, en la que se deje espacio “de más” para introducir la traducción. Normalmente, la redacción en la lengua de llegada suele ser más extensa, por lo que un producto susceptible de ser

globalizado que reserve un espacio flexible en el que introducir el texto meta (sería el caso, por ejemplo, de los manuales de instrucciones que incluyen gráficos o imágenes con texto traducible), será internacionalizado con éxito.

- Uso de *Unicode*: se denomina así al estándar de codificación de caracteres para que los textos de múltiples lenguajes, formatos y ámbitos puedan tratarse, recogerse y verse mejor en los *software* informáticos, puesto que *Unicode* otorga un nombre e identificador numérico para cada carácter o símbolo (como por ejemplo "A" y U+0041 para la primera letra del abecedario).

3. Las empresas de traducción y la figura del PM

Como se ha comentado previamente, la globalización ha convertido a las empresas de servicios lingüísticos en el epicentro de la internacionalización de contenidos, y se han convertido en el principal proveedor de traducciones de calidad. Dada su gran relevancia, resulta esencial conocer los perfiles laborales las conforman o quiénes son los trabajadores que forman esa cadena que hace funcionar la empresa. A pesar de que cada una de ellas funciona de manera totalmente independiente, todas las empresas de servicios lingüísticos comparten características comunes en cuanto a su organización interna. Dichas características y perfiles se exponen a continuación, en forma de departamentos imprescindibles y más comunes en el sector de las empresas de servicios lingüísticos:

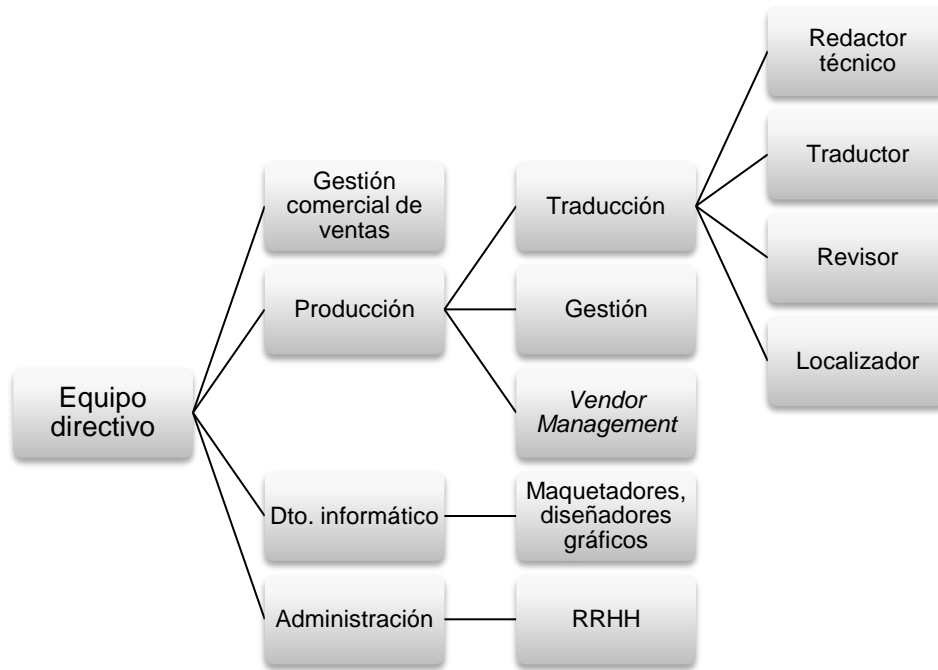


Fig. 1: Organización general de una empresa de traducción o servicios lingüísticos común. Fuente: elaboración propia.

Para empezar, el departamento más importante y del que dependerá el resto, será el departamento del equipo directivo. Este departamento estará representado por el CEO o director ejecutivo, quien se encargará de todo lo referente a la gestión y administración de la empresa y será la persona a la cabeza de la misma en cuanto a la toma de cualquier decisión. Como se puede apreciar en el gráfico, de la dirección de la empresa dependen cuatro departamentos: el departamento de gestión comercial y ventas, el de producción, el departamento informático y el de administración.

En el departamento de gestión comercial de ventas, se suelen desempeñar tareas de presupuestación de nuevos proyectos, de búsqueda y expansión de clientes. Además, se diseñan estrategias de publicidad y difusión de las actividades de la empresa, sus productos y servicios (como por ejemplo mediante la participación en concursos o ferias del sector de la traducción o con la creación de una revista o publicación propia donde se publicite el trabajo que se realiza en la empresa).

El departamento informático se encargará de todo lo relacionado con los sistemas y programación, que garantizan el buen funcionamiento de la red de trabajo y comunicación interna. El departamento administrativo, por su parte, se encarga de todo el mecanismo interno en lo que a burocracia se refiere. Por último, encontramos el pilar

fundamental que produce el trabajo del que vive la empresa: el departamento de producción.

La composición de este departamento no es uniforme, sino que puede variar entre las distintas empresas de traducción o servicios lingüísticos. No obstante, en este estudio se presentarán las características más comunes de este departamento y las que, por tanto, se han encontrado con mayor frecuencia a partir de un estudio entre distintas empresas de servicios lingüísticos. Se podría decir que el departamento de producción consta de dos pulmones y un corazón: traducción, *vendor management* y gestión, respectivamente. En el subdepartamento de traducción se encuentra el mayor número de trabajadores en plantilla, ya que está formado por todos aquellos profesionales de la lengua que se encargan de producir de forma interna las traducciones que encarga el cliente. Aquí también se encuentran los redactores técnicos, que se encargan de preparar y hacer una primera edición del texto y su formato para que el traductor pueda empezar su trabajo. En el caso de que una empresa de traducción cuente con redactores técnicos, estos serán de gran ayuda durante el proceso de traducción, especialmente en el caso de las traducciones técnicas, puesto que serán los más familiarizados con la terminología técnica que debe aparecer en los textos meta. Además, podrían servir al traductor y al gestor como fuente de documentación ante cualquier duda que surja durante la traducción del proyecto. Los redactores técnicos también serían de gran ayuda para los revisores, puesto que podrían colaborar con ellos para revisar si la redacción del texto meta es correcta, en lo que al uso de terminología específica se refiere.

Cabe hacer una mención especial a la redacción técnica, pues juega un papel decisivo tanto para una empresa de servicios lingüísticos como para el cliente, y puede ser clave para reducir el coste del servicio de traducción. Gracias a una buena redacción técnica, se forma la materia prima de un proyecto de traducción concreto. Esta materia prima, también permitirá que la empresa la reutilice en futuros proyectos del mismo cliente o del mismo ámbito temático. Por tanto, una buena memoria de traducción o una base de datos de terminología bien elaborada, que incluya los términos más técnicos y específicos del cliente, puede ayudar en gran medida al traductor a reducir el tiempo invertido en la traducción del texto y las modificaciones que realice en los archivos originales del cliente. Así, se reducirá el coste de la traducción a la vez que aumenta su calidad.

Nunca se parte de cero en una empresa de servicios lingüísticos, y normalmente todas cuentan con una buena redacción técnica previa, puesto que es la mejor manera de vaciar la terminología más relevante para el cliente en una base terminológica tanto para la lengua de partida como para la de llegada. Así, se aligera en gran medida el trabajo del traductor y se reduce la necesidad de un control de calidad exhaustivo por parte del gestor. De esta forma, se consigue un texto meta de calidad que se adecúa a las necesidades del cliente, quien quedará satisfecho con el resultado y con lo que ha invertido por el servicio. Por su parte, la empresa se asegura un resultado que refleja el esfuerzo y profesionalidad de sus trabajadores y su buen nombre, así como un cliente que seguro contactará de nuevo con ella para futuros proyectos. Todo serán beneficios: tanto la retribución económica por el servicio prestado a corto plazo, como el aumento de su red de contactos y clientes a largo plazo.

Continuando con la estructura del departamento de producción, cabe tratar en profundidad el papel de los traductores: el alma de este subdepartamento y los encargados de recibir el proyecto de traducción por parte del gestor. Los traductores lidiarán con el proyecto asignado y con las combinaciones lingüísticas que requiera el cliente para producir un texto meta que se adecúe a sus especificaciones. A continuación, se encuentran los revisores, otra pieza fundamental de este subdepartamento. Los revisores, por lo general, son proveedores de servicios lingüísticos que cuentan la experiencia y veteranía necesarias en el ámbito en el que se enmarca el proyecto de traducción como para ser garantía de calidad para la empresa. Por este motivo, son los encargados de asegurar que el texto meta cumple con los requisitos del cliente, y verifican su calidad antes de entregárselo de nuevo al gestor de proyectos. Los revisores recopilan y revisan toda la terminología utilizada, y realizan búsquedas de concordancia y de términos en las memorias de traducción de otros proyectos desde la herramienta TAO con la que trabajen. Estos términos se deberían haber introducido, revisado y guardado en anteriores proyectos por los traductores, revisores y gestores de los mismos, en ese orden. Estas memorias y diccionarios han sido creadas por traductores y revisores, ya sea internos o externos (es decir, autónomos).

Es recomendable que los clientes puedan ver estas memorias y diccionarios, para dar el visto bueno sobre los términos que le parecen más adecuados para sus

traducciones. Esta confirmación suele denominarse “validación” en el entorno profesional, y permite que el gestor pueda pedir a los traductores y revisores del proyecto que prioricen los términos y decisiones de traducción que el cliente ha valorado positivamente para sus encargos. Este proceso de recopilación, inserción y validación de terminología se tratará con mayor profundidad más adelante.

Por último, el subdepartamento de traducción cuenta con localizadores, quienes se encargan de incorporar traducciones a plataformas web, aplicaciones, páginas web, programas informáticos y demás *software* para la internacionalización de sus contenidos. Los localizadores también cuentan con el apoyo de revisores para que garanticen la calidad de sus traducciones, así como con el continuo *feedback* del gestor encargado de su proyecto de localización.

En cuanto al subdepartamento de *vendor management*, se trata sin duda de otro eslabón fundamental de la cadena de producción de la empresa. Entre las muchas funciones del *vendor*, sin duda la más relevante para toda empresa de traducción o servicios lingüísticos es la de filtrar a los proveedores, tanto nuevos como habituales y tanto internos como externos. Además, el responsable de este subdepartamento servirá de nexo entre la empresa y los nuevos clientes potenciales, y por lo general suele ser quien contacta con los clientes para conseguir más encargos y proyectos. Por tanto, se podría decir que está en conexión directa con el departamento gestión comercial de ventas, así como con el de recursos humanos. Por lo general, el *vendor* es la persona responsable, junto al personal que conforme el equipo directivo de la empresa, de realizar las pruebas de admisión pertinentes y de dirigir los procesos de selección de nuevo personal, así como de sus programas de formación interna. Además, para desempeñar correctamente sus funciones, el *vendor manager* debería llevar un control exhaustivo de los recursos y fuentes de la empresa. Por este motivo, es habitual que los *vendor* elaboren una clasificación arbitraria de proveedores.

Una de las más comunes entre distintas empresas de servicios lingüísticos es la siguiente:

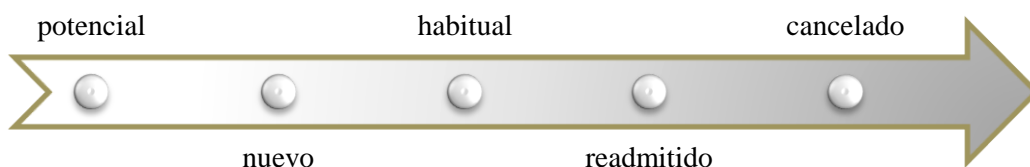


Fig. 2: Clasificación más común de proveedores en las empresas de servicios lingüísticos. Fuente: elaboración propia.

Todo proveedor habitual, sería aquel que colabora con la empresa y posee cierto grado de veteranía, dada su experiencia y buenos resultados en los proyectos en los que ha participado. Se deduce, por tanto, que los readmitidos y cancelados serán aquellos proveedores que registran alguna incidencia durante su colaboración con la empresa y que, tras un periodo de inactividad, se ha acordado readmitir (es decir, se le ha otorgado una segunda oportunidad) o, por el contrario, su colaboración se ha cancelado definitivamente tras una cantidad significativa de incidencias.

En cuanto a los proveedores nuevos, son aquellos que se acaban de incorporar a la empresa ya sea como proveedores internos en plantilla o como proveedores externos o autónomos. Por último, los proveedores potenciales serán aquellos cuya incorporación resulte interesante para la empresa, generalmente por su currículum o referencias, y que están realizando las pruebas de traducción previas a su admisión o ya las han superado pero, a diferencia de los proveedores nuevos, no han tenido la oportunidad de colaborar en su primer proyecto. Se encuentran, por tanto, en periodo de prueba.

El corazón del departamento de producción, sin embargo, es la gestión. Este subdepartamento está formado por profesionales responsables de organizar y gestionar de forma imparcial todo el trabajo que se realizará durante la traducción de un proyecto: los gestores. Un gestor de proyectos será quien organice, planee, valore y estructure todo el trabajo que sale en su estado original de manos del cliente y que tendrá que volver al mismo una vez finalizado, cumpliendo todos los requisitos pertinentes. Será quien garantice, además, la prevención y solución de cualquier problema que surja en el proceso. Como ya se ha mencionado en la introducción del presente estudio, este trabajo

se centrará en esta figura, la del gestor de proyectos, por ser el engranaje esencial que hace funcionar todo el mecanismo interno de una empresa. La figura del gestor de proyectos, junto a sus funciones, competencias y herramientas se analizará en el tercer punto de este apartado, aunque se expondrá en profundidad en el segundo bloque del trabajo. Por ahora, y una vez finalizada la exposición de los departamentos que conformarían una empresa de servicios lingüísticos, pasemos a ver cuestiones más prácticas sobre su trabajo.

3.1. ¿Con qué trabajan?

Las empresas de traducción o servicios lingüísticos trabajan con los llamados “proyectos de traducción”. Este será un concepto esencial, pues todo gira en torno a él: desde el propio trabajo de una empresa de traducción, pasando por el del gestor de proyectos, hasta la esencia misma de este trabajo de investigación. Por eso, se buscará una exposición de este concepto que resulte lo más clara posible, en forma de preguntas frecuentes entre los traductores y gestores noveles al dar con un proyecto de traducción por primera vez.

- **¿Cómo nace un proyecto de traducción?**

Un proyecto de traducción puede surgir de forma interna o externa a la empresa que lo produce. Si surge de forma interna, se tratará de un encargo de la empresa para sus proveedores (ya sean internos o autónomos). Por tanto, el cliente será la propia empresa: puede tratarse de un boletín o *newsletter* que la empresa necesite traducir a varios idiomas, por ejemplo. En ese caso, la empresa contactaría con sus traductores en plantilla o con proveedores externos para realizar la traducción, que luego pasará también por un revisor con la combinación lingüística de ese encargo en concreto. Este revisor también podrá ser un trabajador en plantilla o un revisor externo.

Un proyecto de traducción comienza cuando el gestor recibe la materia prima del cliente: un encargo para un servicio de traducción. Este encargo puede recibirse por correo electrónico, llamada telefónica o incluso de viva voz en una entrevista personal con el cliente potencial. Lo más importante es que el gestor tenga un documento escrito con los detalles del encargo, para que queden claras y bien establecidas las necesidades del cliente y el servicio acordado. En este documento, se debería detallar (idealmente) el concepto del encargo, la combinación lingüística, el formato en el que se desea recibir el texto meta, una breve descripción del cliente, los destinatarios del producto traducido y

lo más importante: el recuento de palabras, la tarifa que les asignará y la fecha de entrega que desea (conocida como *deadline*). A continuación, el cliente enviará los archivos originales que necesita traducir y, una vez hecho esto, dará por finalizada su participación en el proyecto de traducción hasta que lo reciba traducido. No obstante, el gestor debería contactarle en todo momento para consultar cualquier duda que surja durante el proceso de gestión.

Llegados a este punto, el gestor registrará el proyecto de traducción y dejará constancia de sus datos principales: quién es el cliente, cuál es la fecha de entrega prevista, la combinación lingüística encargada, el concepto del encargo, la unidad por la que se facturará (palabras, líneas, caracteres...) y el número o ratio total de unidades, que el gestor habrá extraído mediante una herramienta TAO (como por ejemplo, MemoQ, MemSource o WebBudget) y comparará con el recuento que le hizo llegar el cliente en un primer momento. Idealmente, coincidirá el precio orientativo que nos hace llegar el cliente por los servicios solicitados, con el importe que generará nuestro sistema en forma de factura. De no ser así, el gestor debería ponerse en contacto con el cliente. Una vez el gestor conoce el ratio total de palabras que se traducirán, tendrá a su disposición el recuento desglosado de las palabras que se han importado al sistema desde el documento que nos hace llegar el cliente. Estas palabras pueden venir sin traducir, con equivalencia aproximada, con equivalencia total o pretraducidas. Estas definiciones vienen dadas por prácticamente todas las herramientas de traducción, según su equivalencia con la memoria de traducción del proyecto. A continuación se explican con más detalle:

Las palabras sin traducir se llamarán “nuevas” o *no matches*. Estas palabras, por tanto no están registradas en ningún proyecto anterior y no tendrán equivalencia alguna en las memorias de traducción ni en los diccionarios almacenados en la herramienta TAO que se utilice en cada empresa: serán totalmente nuevas para el traductor y, por tanto, serán las que más esfuerzo y dedicación le supongan, ya que las traducirá de cero. Las equivalencias aproximadas se llamarán *fuzzy matches* y se clasificarán según su porcentaje de similitud con las palabras recogidas en la memoria de traducción de otros proyectos. Es decir, si la herramienta TAO con la que trabajemos nos clasifica una palabra como *fuzzy match* del 90%, por ejemplo, significará que tiene una equivalencia del 90% respecto a otro término de una unidad de traducción incluida en la memoria

del proyecto. El traductor puede servirse de la memoria de traducción para ver en qué contexto se utilizó ese término y cómo se tradujo previamente, cosa que reducirá en gran medida su cantidad de trabajo por segmento. Resulta lógico suponer, por tanto, que el importe de las *fuzzy matches* de mayor porcentaje será menor que el de las que tengan un porcentaje más bajo. En consecuencia, las que tengan una equivalencia total respecto a la memoria de traducción también tendrán un menor importe del cliente, así como las pretraducidas automáticamente por la herramienta TAO. Estas últimas, solo necesitarán posesición en algunos casos y, por supuesto, revisión como el resto.

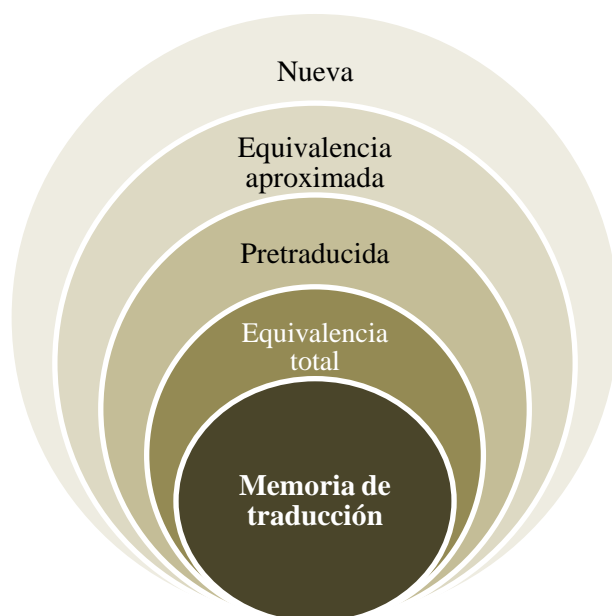


Fig. 3: Tipos de palabra que podemos encontrarnos, desde una herramienta TAO común, en un texto original dependiendo de su proximidad (de más lejana a más próxima) respecto a las unidades recogidas en la memoria de traducción. Fuente: elaboración propia.

Una vez el gestor obtiene este recuento desglosado, podría generar la factura que recibirá el cliente una vez finalice el proyecto, donde se detallará el importe por palabra según la clasificación de la misma. A continuación, el gestor de proyectos hará una búsqueda entre sus recursos y proveedores para dar con aquellos que le aseguren una mejor calidad para su proyecto, y que, por supuesto, dominen tanto la combinación lingüística como el ámbito temático.

El gestor de proyectos será, pues, el intermediario entre cliente y proveedores y actuará en todo momento ante el cliente como responsable del resultado del proyecto. Además, una de sus funciones principales consiste en servir de apoyo y guía constante para sus proveedores, por lo que deberá ser honesto con ellos en cuanto a las

dificultades a las que se enfrentan y los obstáculos que pueden encontrarse en según qué proyectos. El gestor ha de ser maestro y pupilo a la vez; alguien con la humildad suficiente para reconocer sus errores y la curiosidad suficiente para no dejar de aprender en ningún momento. Al mismo tiempo, tendrá capacidad de liderazgo, especialmente en los momentos difíciles, y prestará atención a las necesidades del cliente y a las de su equipo de proveedores para poder adaptarse a todos ellos y sacar el proyecto adelante con éxito.

Un buen gestor de proyectos velará por el funcionamiento óptimo del proyecto que se le ha asignado gestionar y procurará aligerar el trabajo de sus proveedores lo máximo posible, al mismo tiempo que se asegura de obtener un resultado que cumpla con las expectativas del cliente y que respete los procedimientos y protocolos de la empresa en la que trabaje, para conseguir la máxima calidad final posible. Para ello, se servirá de la herramienta TAO que utilice habitualmente para preparar los textos originales hasta convertirlos en un verdadero proyecto de traducción. Entre las tareas que deberá seguir para preparar los textos originales, se encuentra la de segmentar el texto, alinearlos e incluir todos los diccionarios que crea necesarios, bases de terminología, textos paralelos, material de otros proyectos y memorias de traducción que tenga a su disposición para que sirvan de guía a los traductores y revisores. Una vez hecho esto, podría enviar los archivos en forma de proyecto de traducción a los proveedores para que puedan empezar. El gestor quedaría entonces a la espera de su devolución una vez traducido y será el encargado de pasarlo a revisión. Finalmente, deberá realizar personalmente un último control de calidad final, donde se asegurará de que se cumplen todos los requisitos pertinentes para un buen resultado a la altura de lo que se espera de la empresa. Para ello, se servirá de los procedimientos de calidad establecidos por la norma de calidad ISO 17100 para servicios de traducción, así como en otros criterios métricos para determinar la calidad de una traducción.

Como colofón, debería actuar en todo momento como motivación y líder en el proceso de traducción y revisión, y ser la figura a la que los proveedores puedan acudir ante cualquier duda o incidente. Para esto, el gestor de proyectos deberá saber lidiar con el estrés y ser extremadamente metódico, imparcial y organizado. Existen pautas establecidas para poder conseguirlo, pero se tratarán en profundidad en el segundo bloque de este trabajo, así las normativas y métricas de calidad más conocidas para

servir de guía al gestor de proyectos antes de la entrega completa de un proyecto de traducción.

- *¿Quién necesita los proyectos de traducción?*

Como se comentaba en la introducción y en el primer apartado del presente estudio, en un mundo tan globalizado casi cualquier persona puede necesitar una traducción. No obstante, las empresas reciben con mayor frecuencia encargos de traducciones juradas, interpretaciones y sobre todo, traducciones técnicas. Así, la mayor parte de sus clientes son otras empresas y filiales que necesitan traducir los manuales de mantenimiento o los catálogos de sus productos, internacionalizar su página web o simplemente publicar una circular informativa o *newsletter* de la empresa. No obstante, también pueden llegar muchos clientes con encargos de traducciones juradas, interpretaciones consecutivas y simultáneas o incluso subtitulación y transcripción (o traducción publicitaria). Lo más importante, sea quien sea el cliente, es que deje bien claras sus metas y expectativas para con la empresa, y qué público será el destinatario del texto meta, así como el formato en el que desea la entrega. Esta será la mejor forma de garantizar una buena calidad final en la entrega.

3.2. ¿Cómo funcionan?

Una buena empresa, cualquiera que sea su sector, sabe que si se centra en el bienestar de empleados y clientes, obtendrá buenos resultados. Por este motivo, es esencial que toda empresa cuente con medidas que permitan potenciar la lealtad, la productividad y satisfacción de sus empleados para que todo ello quede reflejado en un producto final que satisfaga al cliente y que, por tanto, revierta en beneficios e ingresos para la propia empresa. Lo mismo sucede con una empresa de traducción.

Las empresas de traducción o servicios lingüísticos funcionan según la cadena servicio-calidad-beneficio. Así, los gestores saben que al mejorar la calidad del servicio que se presta, potenciarán la fidelidad y confianza del cliente, lo que se traducirá en beneficios para su empresa. Para conseguir esta mejora en la calidad del servicio prestado, los gestores se preocupan de dotar a los proveedores de todos los materiales y herramientas necesarias para que desarrollen su trabajo de la mejor forma posible. De esta forma, podrán estar seguros de cumplir con las expectativas del gestor y del cliente en la entrega final, cosa que quedará reflejada en sus evaluaciones y también en las encuestas de satisfacción que suelen enviarse al cliente. Cuando el proveedor sepa que

su trabajo ha cumplido con las necesidades del cliente, se sentirá aún más seguro y motivado para el siguiente proyecto.

Es de suma importancia, por tanto, que tanto la empresa como el gestor de proyectos sepan escuchar las necesidades concretas del cliente y le pidan su *feedback* en todo momento. Una de las mejores formas de hacerlo es mediante las encuestas de satisfacción, una vez finaliza la entrega del proyecto. Con los resultados obtenidos de estas encuestas, se podrán atajar los problemas de los clientes y evitar futuros errores, para prevenir una posible pérdida de un cliente habitual y sobre todo, de los clientes potenciales.

Otro aspecto de suma relevancia para cualquier empresa es la confidencialidad, ya que el respeto y la fidelidad para con sus clientes, productos, servicios y proveedores es sinónimo de profesionalidad, calidad y éxito. La fidelidad interna y externa a la empresa es fundamental, y una empresa de servicios lingüísticos no es ninguna excepción.

Se entiende como datos de carácter personal, cualquier información de una persona física (a excepción de la que se trate en el ámbito estrictamente privado) que se recoja, trate o transmita, con independencia de su soporte o formato. Proteger los datos de carácter personal de trabajadores, clientes y proveedores es algo básico para una empresa de traducción. Siempre se velará por estos datos para evitar que sean vistos y, sobre todo, utilizados por terceros que no cuenten con el consentimiento expreso de sus propietarios. Además, si se protegen estos datos se evita que dicha información personal sea utilizada o tratada por terceros. Este procedimiento está normalizado por la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), y todos los empleados de una empresa, con independencia del sector en el que se enmarquen sus servicios, deberían respetarla. Además, en los artículos 18 y 18.4 de la Constitución española también se establece que el honor, la intimidad personal y familiar y la propia imagen son un derecho constitucional. En este caso, es la Agencia Española de Protección de Datos el organismo que vela por el correcto cumplimiento de esta legislación.

Como empleados de una empresa de servicios lingüísticos, por tanto, se tiene el derecho y el deber de respetar los datos de carácter personal de los clientes y

proveedores, así como la obligación de velar por la confidencialidad de las actividades de la empresa y de los servicios y colaboraciones que se presten en su seno.

3.3. ¿Cómo consiguen buenos resultados?

Los buenos resultados de las empresas de traducción se deben a la profesionalidad de todos sus empleados: tanto directores, gestores, técnicos, maquetadores, localizadores, diseñadores gráficos, administrativos, proveedores, etc. Todos deben procurar respetar los procedimientos que aseguran la prestación de un servicio de calidad según la normativa ISO (que se tratará en el segundo bloque del trabajo) y, además, controlar el correcto funcionamiento de su principal herramienta de trabajo: las herramientas TAO.

- *¿Qué es una TAO?*

Una herramienta TAO, o *CAT tool* según sus siglas en inglés (*computed-assisted translation*), es un elemento totalmente imprescindible para un traductor: la clave para mejorar su productividad y garantizar la calidad de sus traducciones. Como su propio nombre indica, asiste o ayuda al traductor pero en ningún caso traducirá por él. Le proporciona un soporte informático donde producir con mayor rapidez y eficiencia textos meta y le brinda la posibilidad de tener a mano todo lo que necesita: desde diccionarios y memorias de traducción hasta la revisión ortográfica y de formato de sus proyectos. Además, la revolución de las herramientas TAO viene dada por una de sus funciones más demandadas: la segmentación de los archivos.

Gracias a una herramienta TAO, el traductor puede dividir todo el texto en pequeños segmentos, llamados “unidades de traducción”, que le serán mucho más fáciles de manejar. Así, podrá centrarse en cada uno de ellos y obtener una visión estructurada de todo el texto. Además, esta segmentación permite que las distintas unidades de traducción se almacenen y se incorporen a una memoria de traducción, donde se recogerán todas las unidades previamente traducidas para que se puedan recuperar en proyectos posteriores, es decir, para reutilizar esa información. Esta medida solo es posible con una herramienta TAO, y como es lógico, reduce mucho tiempo de trabajo y esfuerzo para el traductor, lo que se convierte en un gran beneficio para él como proveedor y para la empresa y clientes como inversores de servicios.

Por si esto no fuera suficiente, las herramientas TAO son capaces de lidiar con múltiples formatos. De esta manera, evitan que el traductor introduzca a mano sus

cambios en el archivo original o que tenga que descargarse multitud de programas informáticos cuyo uso y mantenimiento requerirían una inversión de tiempo adicional que acabaría por retrasar el trabajo del traductor. Además, gracias a sus etiquetas de formato permiten que el traductor identifique de forma más fácil y visual el texto “protegido” que no debería tocar (las llamadas etiquetas o *tags*) o que pueda ver qué palabras deberían ir en un formato concreto (negrita o cursiva, por ejemplo) para tenerlo en cuenta en su traducción. Es evidente, por tanto, que el hecho de conocer y estar familiarizado con el lenguaje HTML resultará de gran ayuda al traductor en este sentido, pues le permitirán identificar estas etiquetas con mayor facilidad.

Por último, y como se avanzaba en líneas anteriores, una herramienta TAO asegura una buena calidad final sin necesidad de utilizar ningún otro programa, ya que sirviéndose de la propia herramienta, el traductor puede realizar una revisión ortográfica, terminológica e incluso de formato. Además, el gestor también podrá realizar este mismo control de calidad final y almacenar las unidades de traducción utilizadas para que sirvan como material de referencia a posteriori, cosa que mantendrá la coherencia en todas las traducciones.

El otro gran elemento que garantiza un resultado exitoso es la gestión de la terminología de los proyectos que se realizan en la empresa. Como se ha comentado previamente, la terminología es el conjunto de términos propios de un cliente, sector o ámbito concretos. Por ejemplo, un proyecto de un cliente que venda productos farmacéuticos tendrá una terminología específica de dicho sector de pero también unos diccionarios propios del cliente para ese proyecto y producto concretos: esta terminología será de gran relevancia para gestionar el proyecto correctamente y para facilitar el trabajo de los proveedores y asegurar un resultado de calidad.

- *¿Por tanto, la terminología se gestiona?*

En efecto, la terminología es un elemento esencial y clave para la buena gestión de un proyecto y, por ese motivo, también se debe gestionar con sumo cuidado para hacer un correcto uso de ella y sacarle el máximo partido posible en nuestras traducciones.

- *¿Cuáles son los métodos de gestión terminológica más efectivos?*

Sin duda, el más importante es el de la extracción terminológica. Una empresa de traducción se servirá de sus herramientas TAO (propias o externas) para vaciar o

extraer la terminología más relevante del texto original. Una vez recogida, se podrá almacenar para su tratamiento. Lo más frecuente y útil es introducirlas en un nuevo diccionario con sus respectivas traducciones: así, tendremos un diccionario multilingüe con toda la terminología relevante de ese proyecto, ámbito y cliente concretos para poder reutilizarla en futuros proyectos similares y garantizar un uso coherente de la terminología. Si recogemos, por ejemplo, la terminología relevante de un proyecto de traducción sobre un nuevo automóvil que salga al mercado, al traductor le resultará mucho más fácil encontrar los términos adecuados para incluir en su traducción y nos aseguraremos de utilizar la misma traducción para un término concreto en todos los proyectos que realicemos con ese cliente (si a un cliente determinado prefiere llamar a su producto “vehículo” en lugar de “automóvil”, por ejemplo, nos aseguraremos de incluir siempre la opción deseada si está recogida en nuestros diccionarios).

Estos diccionarios se suelen almacenar en las llamadas “bases de datos terminológicas”: grandes estanterías virtuales donde se coloca cada diccionario sobre un sector en concreto para poderlo recuperar. Otro método efectivo en la gestión de la terminología de los clientes es la categorización de los términos, para poder clasificarlos según su rama o a qué producto pertenecen. No basta con incluir un término en un diccionario, junto a su traducción en distintos idiomas. Resultará mucho más ventajoso para la empresa y sus proveedores si se incluye una definición, un resumen contextual (que establezca en qué contexto podemos encontrar ese término), la categoría semántica y gramatical, ejemplos de su uso correcto o incluso un apoyo visual para ayudar a los traductores a comprender mejor un concepto problemático.

Los beneficios que aporta una gestión terminológica eficiente son evidentes para todas las partes: en primer lugar, la posibilidad de recuperar y reutilizar esa valiosa información en proyectos futuros. En segundo lugar, la visión tan ordenada, limpia y estructurada que ofrece para gestores, traductores y revisores, cosa que les ayudará en gran medida a hacer su trabajo de forma más rápida y les evitará malgastar tiempo buscando el significado o la traducción de un término concreto que ya ha aparecido o se ha trabajado en más de un proyecto. En tercer lugar, permite que clientes, empresas y proveedores se alimenten entre sí, ya que gracias a la gestión terminológica se crean diccionarios multilingües que cualquiera de las partes puede actualizar con nuevos términos y aportaciones. Además, permite que los lingüistas que se encargan de la

traducción y revisión del proyecto reconozcan de forma más rápida cuáles son los términos más relevantes para el cliente que deberá tratar con más cuidado, y comprobar también si se han respetado los diccionarios incluidos en el proyecto.

De esta forma, al terminar la traducción, la revisión del proyecto será mucho más sencilla y rápida: las traducciones serán coherentes, puesto que la terminología utilizada habrá sido homogénea y no incoherente ni ambigua. Por ende, la redacción de la traducción será mejor y no será necesario invertir tanto tiempo en las correcciones, lo que evitará posibles incidencias de calidad, tiempo y costes para la empresa. Además, una buena gestión terminológica contribuye a optimizar y reforzar la imagen de cliente, empresa y proveedores, ya que será un indicativo de constancia en la calidad de sus productos, su gestión y sus traducciones, respectivamente.

En definitiva, una empresa bien estructurada, que sea consciente de la realidad que vive nuestra sociedad globalizada y que organice su trabajo de forma metódica, con líderes que escuchen a los clientes y que velen por su confianza, satisfacción y lealtad, con responsables que dirijan y organicen el trabajo para su internacionalización, que sigan los procedimientos establecidos por las normativa y que diseñen y actualicen métodos de trabajo con las herramientas que disponen para gestionar sus proyectos, productos y servicios, conseguirá buenos resultados.

El siguiente bloque de este estudio, expondrá cómo se lleva a la práctica todo lo expuesto hasta ahora. Para ello, se presentarán todos los conocimientos obtenidos a base de experiencia que complementan a toda esta teoría y que permitirían elaborar una guía de gestión de proyectos a pie de máquina desde la perspectiva personal de un *Project Manager Assistant*, en la que quede claro cuáles son los roles que entran en juego en su trabajo, cuáles son las prácticas de gestión más recomendables y extendidas entre las distintas empresas de servicios lingüísticos y lo más importante: una propuesta de procedimiento de gestión. Dicha propuesta de guía estará basada en esas mejores prácticas y detallará paso a paso el trabajo de todo *Project Manager Assistant*, para que se aprecie con más detalle desde que se recibe un pedido o encargo (PO) para un proyecto, hasta que se da por finalizado y se cierra para poderse facturar.

Bloque II: Guía de gestión de un proyecto de traducción.

El proceso de gestión de un proyecto de traducción.

4. ¿Qué es un *Project Manager Assistant*?

Como puede deducirse por su nombre, el rol del *Project Manager Assistant* (en adelante “PMA”, “asistente de gestión” o “gestor júnior”) estará estrechamente ligado con el del *Project Manager* y sólo serán algunos los detalles que diferencien sus perfiles y funciones. Tal y como se ha comentado en el primer bloque del presente estudio, el *Project Manager* o gestor de proyectos será la primera persona en valorar la viabilidad de los encargos que lleguen a la empresa por parte de sus clientes y será el líder de todo proyecto de traducción hasta su entrega final, con todo lo que ello implica. Dada la gran carga de trabajo de los gestores de proyectos, muchas empresas de servicios lingüísticos deciden incorporar a gestores júnior en prácticas que sirvan de soporte a los gestores sénior de la empresa. Estos gestores serán asistentes de gestión de proyectos o PMA.

Mediante la incorporación de gestores en prácticas, las empresas permiten que los estudiantes de Traducción e Interpretación interesados en la gestión de proyectos como salida profesional puedan trabajar a pie de máquina como gestores de proyectos en una empresa de servicios lingüísticos real. Esto será fructífero para ambas partes: para el estudiante supondrá un punto de inflexión entre su formación universitaria y el inicio de su recorrido en el mundo laboral. Gracias a su estancia de prácticas, podrá desempeñar la labor de un gestor de proyectos y vivir en primera línea todo lo que ello supone, ya que tendrá que desempeñar todas las tareas que se le presuponen a un gestor al mismo tiempo que aprende nuevos conceptos día a día. La empresa, por su parte, contará con un miembro más en su plantilla que permita aligerar la carga de trabajo de sus gestores sénior y agilizar el flujo de trabajo de la empresa en general. Además, tendrá la oportunidad de formar a nuevos gestores de proyectos con sus protocolos y *modus operandi*, cosa que les dará mayor presencia en el mundo laboral.

4.1. *Funciones*

Como todo gestor de proyectos, las funciones del PMA pasan por recibir cualquier encargo de los clientes de la empresa, crear proyectos de traducción y liderar

el proceso de gestión de los mismos, así como el seguimiento del trabajo de sus proveedores. El asistente de gestión de proyectos realizará exactamente las mismas funciones que los gestores sénior, solo que no cuenta ni con su veteranía ni con su experiencia. Por eso, la empresa no les dotará de cuentas o clientes propios ni tampoco de proyectos de traducción cuya facturación total supere los límites que la empresa considere oportunos para un gestor en prácticas. En consecuencia, el gestor júnior trabajará mano a mano con los gestores sénior, y gestionará todos aquellos proyectos que estos le deleguen. Además, por lo general, contará con su supervisión y apoyo, así como con la del equipo directivo, en todo momento.

El gestor en prácticas deberá ser consciente de que su trabajo será doblemente evaluado: tanto por el cliente y el equipo directivo, como por el gestor sénior que se lo haya asignado. Todo PMA ha de tener en cuenta que el gestor sénior que le ha asignado el encargo de su cliente, ha depositado en él la confianza suficiente como para que lo gestione por él. Esto significa que el gestor júnior tendrá que cumplir con las expectativas del cliente del mismo modo que lo haría el gestor sénior, habría de establecer una relación de máxima colaboración y respeto posible para con el cliente y procurar asimismo ganarse su confianza, puesto que de ello depende tanto un buen resultado final, como el buen nombre de la empresa y el del gestor sénior que haya delegado en él su trabajo.

El trabajo de un PMA, por tanto, comenzará con la recepción de un encargo por parte de un gestor sénior, valorará la viabilidad del mismo y organizará y planeará el flujo de trabajo, creando proyectos de traducción y velando por el buen funcionamiento de sus proveedores. Además, estructurará el trabajo de la forma más sencilla posible para ellos, a quienes servirá de apoyo y soporte en todo momento. También será el último responsable del proyecto y el encargado de la toma de decisiones ante el cliente, por lo que será quien realice el control de calidad final del proyecto de traducción.

Para exponer de forma más clara y visual las funciones más habituales de un PMA, se incluye esta lista a continuación:

Tareas previas a la creación del proyecto de traducción

- Recepción de encargos del cliente por parte de un gestor sénior o mediante comunicación directa con el cliente.
- Valoración de la viabilidad del proyecto a partir de la PO recibida.
- Planificación del proyecto de traducción para cumplir con las necesidades del cliente y las fechas de entrega establecidas.
- Comunicación con el cliente para confirmar recepción de PO y archivos originales, así como la fecha de entrega.
- Estructuración de los archivos recibidos y clasificación según el cliente y proyecto.
- Registro y puesta en marcha del proyecto en el sistema interno de la empresa.
- Análisis del material original del cliente y extracción del recuento de palabras del proyecto, para poder emitir la factura correspondiente por el servicio de traducción.
- Procesamiento de los archivos originales mediante una herramienta TAO.
- Creación de una estructura de carpetas para cada proyecto, donde guardar todos los archivos y pares bilingües de forma organizada.
- Segmentación y alineación de los archivos originales.
- Lectura general de los archivos originales del cliente para delimitar el ámbito temático del proyecto e identificar las dificultades a las que se enfrentarán los proveedores.
- Desarrollo de la capacidad extralingüística para el proyecto: documentación y búsqueda de recursos según el ámbito temático. Así, el PMA estará familiarizado con el ámbito temático del proyecto y podrá resolver algunas dudas de los proveedores sin necesidad de contactar con el cliente ante cada posible conflicto.
- Gestión terminológica del cliente para dotar al proyecto de traducción de diccionarios específicos para cada ámbito temático (si es posible).
- Prevención de posibles dificultades para los proveedores, poniéndose en contacto con el cliente ante cualquier duda que surja como gestor, antes de hacer llegar el texto original a los proveedores.
- Limpieza del texto original en la herramienta de traducción, para ocultar todo

el texto “no traducible” del texto original (como por ejemplo etiquetas o marcas de formato) y aligerar así la carga de trabajo de los proveedores.

- Búsqueda de proveedores (traductores, revisores) para cada encargo, según la combinación lingüística del proyecto y las necesidades del cliente.
- Realización de las asignaciones correspondientes a los proveedores y registro de las mismas en el sistema, estableciendo (si su herramienta de trabajo se lo permite) la unidad de trabajo, la tarifa asignada, el importe final y la fecha de entrega para cada proveedor del proyecto.

Tabla 1: Listado de tareas más comunes que realiza un PMA antes de la creación de un proyecto de traducción, en el marco de una empresa de servicios lingüísticos común. Fuente: elaboración propia.

Durante la gestión del proyecto de traducción

- Envío del proyecto de traducción a los proveedores, dotado de todo el material necesario para el desarrollo de su trabajo (diccionarios, material de referencia, memorias de traducción, etc.).
- Contacto, seguimiento y soporte de los proveedores.
- Diseño de estrategias para prevenir y solucionar posibles problemas durante la gestión del proyecto.
- Actualización del estado del proyecto con el cliente y el gestor de proyectos sénior.
- Negociación con los clientes de cambios en las fechas de entrega, en los casos necesarios.
- Recepción del trabajo de los proveedores en la herramienta TAO habitual y almacenamiento del mismo para reutilizarlo en proyectos futuros.
- Diseño de métodos de control de calidad.
- Seguimiento de los controles de calidad establecidos por la empresa, para realizar una última revisión del proyecto antes de la entrega definitiva al cliente.
- Entrega final del proyecto de traducción en el formato establecido por el cliente en su PO.

Tabla 2: Listado de tareas más comunes que realiza el PMA durante la gestión de un proyecto de traducción, en el marco de una empresa de servicios lingüísticos común. Fuente: elaboración propia.

Posterior a la entrega del proyecto de traducción

- ✓ Evaluación de los proveedores junto con el gestor sénior del proyecto.
- ✓ Comprobación de la factura de los proveedores para la empresa, según la tarifa acordada con ellos y la unidad de trabajo asignada.
- ✓ Comprobación del importe del proyecto, puesto que será el que aparezca en la factura que emitirá la empresa para el cliente.
- ✓ Confirmación de entrega con el cliente.
- ✓ Obtención de *feedback* del cliente para asegurar una óptima relación profesional con el mismo y aprovechar las posibles críticas para mejorar el servicio prestado en el futuro.
- ✓ Implementación de cambios validados por el cliente en el archivo final, en los casos necesarios.
- ✓ Entrega de nuevo al cliente con los cambios implementados, si se requiere.

Si llegados a este punto todo es correcto:

- ✓ Seguimiento del proceso interno de la empresa para la que trabaje, para hacer efectivo el cierre y facturación correctos del proyecto.

Tabla 3: Listado de tareas posteriores más comunes que realiza el PMA tras la entrega de un proyecto de traducción, en el marco de una empresa de servicios lingüísticos común. Fuente: elaboración propia.

4.2. Perfiles con quienes colabora

El PMA es un engranaje más de la compleja maquinaria interna de una empresa de servicios lingüísticos, y una pieza clave para que el trabajo del equipo de producción fluya de la mejor manera posible. Para que todo esto sea posible, es esencial que el PMA colabore con el resto de perfiles de la empresa y que sepa trabajar equipo. El trabajo en equipo entre el gestor en prácticas y el resto de miembros de la empresa, así como la cadena de responsabilidades internas en una empresa de servicios lingüísticos, se abordarán con más detalle en los puntos [4.7](#) y [4.8](#) de este apartado. Por ahora, se expondrá de forma más general el trabajo del gestor en prácticas con los compañeros con los que colabora de forma más directa.

Tal y como aparece en la figura número 1 de este estudio, normalmente, el gestor de proyectos júnior o PMA pertenece al equipo de producción de la empresa, como un miembro más del grupo de gestión. Por tanto, los perfiles con quienes colaborará de

forma directa y diaria serán sus compañeros de gestión y el resto del equipo de producción: es decir, el departamento de *vendor management* y el grupo de traducción, con todos los miembros que lo integran (redactores técnicos, traductores, revisores y localizadores). Ante cada nuevo encargo, el PMA necesitará el soporte y la colaboración de todos estos perfiles para sacar adelante el proyecto de traducción, puesto que cada uno de ellos le aportará algo esencial para poder gestionarlo.

Por una parte, sus compañeros del grupo de gestión serán el pilar fundamental para el PMA. Esto se debe a que será mediante los **gestores sénior** como el gestor en prácticas obtenga nuevos encargos de clientes de la empresa y pueda comenzar a gestionarlos. Además, serán sus compañeros gestores quienes le servirán de soporte ante cualquier duda o incidencia que pueda surgir durante la gestión del proyecto, dada su veteranía.

Si el equipo de gestión es la vía directa con el cliente y por tanto, quien proporcione al PMA la materia prima para poder trabajar, el **resto del equipo de producción** será quien le permita obtener los mejores resultados posibles. Gracias al grupo de traducción y al de *vendor management*, el gestor en prácticas podrá contar con proveedores de calidad que estén especializados tanto en las combinaciones lingüísticas que requiera su proyecto como en el ámbito temático del mismo. Siempre que cuenten con la disponibilidad suficiente como para cumplir con las fechas de entrega establecidas por el cliente, el PMA podrá crear las asignaciones pertinentes para cada proveedor interno y poner así en marcha el proyecto de traducción. A partir de entonces, actuará como líder y soporte de los proveedores en todo momento: les proporcionará una respuesta para todas sus consultas (ya sea mediante la documentación propia o como intermediario ante el cliente) e intentará facilitar el desarrollo de sus funciones en la medida que le sea posible. Para ello, el PMA deberá dotar al proyecto de suficiente material de referencia de proyectos anteriores, de diccionarios del cliente, de memorias de traducción y textos paralelos... En el caso de que esto sea imposible, será también el gestor quien se encargue de encontrar todos estos recursos por distintas vías, consensuándolo en todo momento con el cliente y manteniéndolo informado del estado del proyecto hasta su compleción.

Será muy habitual que el PMA necesite la colaboración de **proveedores externos**. Esto se debe a que los proveedores internos podrán aceptar una serie de asignaciones en concreto hasta que vean limitada su disponibilidad.

Cabrá tener en cuenta que todo un equipo de gestores estará trabajando en la empresa de traducción con sus propios proyectos y encargos, por lo que es posible que cuando se proponga un nuevo encargo de traducción, revisión o localización a los proveedores internos no puedan llevarlo a cabo. No obstante, la empresa contará (idealmente) con un gran número de proveedores externos o autónomos igualmente capacitados y calificados para llevar a cabo los servicios de traducción encargados por el cliente, por lo que el PMA podrá acudir a ellos para proponerles los encargos que requiera su proyecto.

Los proveedores externos, por tanto, serán otro gran perfil laboral con el que el PMA colaborará a diario. Una vez encontrados a los candidatos ideales para el proyecto de traducción, el PMA podrá ponerse en contacto con ellos y proponerles el encargo que desee según el tipo de proyecto que esté gestionando. Esta propuesta de traducción puede darse al proveedor tanto por correo electrónico como por teléfono. Existen muchas formas de realizar una propuesta de traducción, e incluso muchas empresas suelen incorporar reglas o guías de estilo para hacerlas de la forma más profesional posible. En el punto [4.5](#) de este apartado podrán verse algunos ejemplos elaborados de forma propia a partir de la experiencia, donde se apreciará de forma más clara los elementos que deberían aparecer para que los proveedores puedan decidir si aceptan o no el encargo de traducción del gestor de proyectos.

Del mismo modo que ocurre con los proveedores internos, a partir del momento en el que el proveedor externo acepta el encargo de traducción, el PMA podrá poner en marcha el proyecto y liderará el correcto desarrollo del mismo, realizando un seguimiento continuo del trabajo de los proveedores desde el primer momento.

Si hablamos de proveedores, debemos hablar de otro perfil con el que el PMA colaborará de forma directa: el **vendor manager**. Gracias a este perfil, el gestor en prácticas podrá contactar con nuevos proveedores para sus encargos, ya que el *vendor* gestiona (como se explica en el apartado número [3](#) de este trabajo) la colaboración de todos los proveedores con los que cuenta la empresa: tanto a nivel interno como externo, y tanto los proveedores nuevos como los habituales y potenciales. El *vendor*

está familiarizado con la gestión de los proveedores de la empresa de traducción y tiene acceso a recursos con los que el gestor de proyectos no cuenta, y que resultan esenciales para que éste pueda asegurarse de asignar su proyecto de traducción al mejor proveedor.

4.3. Herramientas

El trabajo del gestor de proyectos en prácticas no es nada sencillo, y más aún si no cuenta con la veteranía o experiencia con la que cuentan el resto de miembros de la empresa de traducción. Por este motivo, es esencial que el PMA trabaje con herramientas que le permitan, si no aligerar su carga de trabajo, sí funcionar de manera eficiente y productiva.

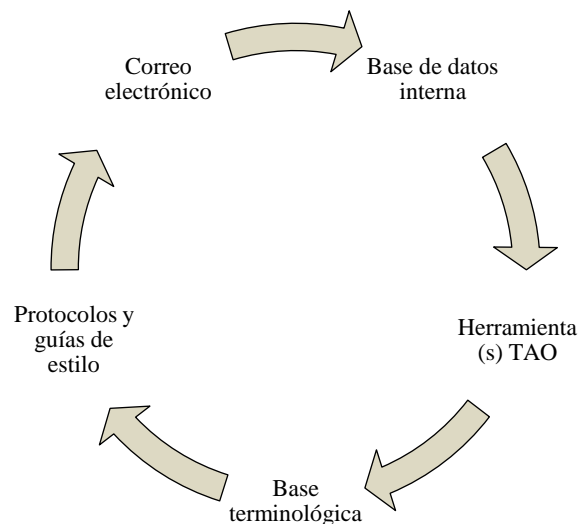


Fig. 4: Principales herramientas con las que trabaja el PMA de forma más habitual para la gestión de sus proyectos de traducción. Fuente: elaboración propia.

- *Correo electrónico*

Sin lugar a dudas, se trata de uno de los elementos esenciales para el PMA de entre este conjunto de herramientas. Gracias al correo electrónico, el cliente puede contactar con el gestor de proyectos para hacerle llegar su orden de servicio o PO, el material original que formará parte del nuevo proyecto de traducción y las instrucciones o requerimientos que se deberán respetar durante la gestión del mismo. El correo electrónico será el medio de comunicación principal entre gestor, cliente y proveedores y será clave para que el gestor pueda mantener actualizado al cliente sobre el estado del proyecto. Esto impactará directamente en la satisfacción del cliente, quien agradecerá

saber si el proyecto avanza adecuadamente y si el gestor podrá cumplir con la fecha de entrega prevista. En caso contrario, el correo también jugará un papel fundamental, pues será la vía por la que el gestor negocie con el cliente una nueva fecha y condiciones de entrega.

En cuanto a los proveedores, es evidente que para ellos el correo electrónico también jugará un papel de suma relevancia: será el medio por el cual conseguirán trabajo. Mediante el correo electrónico los proveedores (especialmente los externos o autónomos) podrán contactar con la empresa de traducción para anunciarse como posibles colaboradores. Además, el correo será la vía por la que el gestor de proyectos les envíe sus anuncios de traducción y les proponga la realización de proyectos. Si aceptan el encargo, el correo electrónico también será la herramienta más habitual por la que el gestor envíe el proyecto de traducción. Cuando el proyecto ya se haya puesto en marcha, el correo será clave para que gestor y proveedores estén en contacto permanente. Así, los proveedores podrán realizar consultas o solicitar al gestor lo que necesiten para completar sus asignaciones correctamente. El gestor, por su parte, podrá dejar por escrito en un correo electrónico las instrucciones del cliente que desea que se respeten, cosa que garantizará una entrega de calidad. El correo será, por tanto, clave para que el gestor esté informado en todo momento del progreso de los proveedores y pueda prevenir o solucionar cualquier incidencia que surja durante la gestión del mismo. Finalmente, el correo también será el medio por el que normalmente el gestor entregará al cliente el proyecto de traducción en el formato deseado.

- *Base de datos interna*

Todas las empresas de servicios lingüísticos cuentan con una base de datos interna en la que sus trabajadores puedan volcar todos los datos necesarios para que los proyectos se gestionen de forma efectiva. Según cada perfil laboral de los que integren la empresa, se hará un uso concreto de esta base de datos. En el caso del PMA, la base de datos interna será una guía indispensable para que pueda desempeñar su función correctamente.

Una buena base de datos servirá como fuente de conocimiento para el PMA, puesto que será allí donde, por lo general, encuentre recopilados todos los datos necesarios para gestionar sus proyectos desde el principio de su colaboración. En la base de datos se suelen recopilar y registrar todos los proyectos realizados por los distintos

gestores de la plantilla de la empresa, por lo que el PMA tendrá una guía de trabajo que le servirá como modelo de gestión.

Dada la falta de experiencia del PMA, el hecho de tener una red que recopile y registre datos tan relevantes como por ejemplo los encargos asignados, los clientes habituales de la empresa, los proveedores activos, los proyectos en marcha, el importe por encargo y asignación o los gestores y cogestores responsables de cada cliente y encargo supondrán una gran ayuda. Así, el PMA podrá llevar un control exhaustivo de sus tareas al mismo tiempo que comprueba que todos los pasos durante la gestión de sus proyectos se han cumplido correctamente, puesto que podrá compararlos con otros proyectos gestionados por los gestores sénior. Cabe recordar que el perfil del PMA suele ser el de un estudiante de Traducción e Interpretación que no cuenta con la experiencia de sus compañeros en la gestión de proyectos, por lo que valorará tener a su disposición una base de datos interna que incluya otros modelos de proyectos gestionados con éxito. Así, el gestor júnior podrá registrar en el sistema interno los proyectos que gestiona, los que ya ha facturado y sus proyectos potenciales, y aprender por sí mismo cuáles son los pasos y elementos indispensables para que un proyecto se pueda gestionar y facturar correctamente, sin tener que acudir en busca de soporte del resto de gestores ante cualquier duda. Esto potenciará su imagen de cara a la empresa y denotará su profesionalidad, su independencia y la calidad de su formación universitaria.

- *Herramienta TAO*

Para todo gestor de proyectos, una herramienta TAO es la madre de las herramientas, puesto que será la que le permitirá procesar los archivos que reciba por parte del cliente hasta convertirlos en proyectos de traducción que gestionar. En el caso concreto del gestor júnior, las herramientas TAO serán indispensables para que aprenda a crear proyectos de traducción desde cero y comenzar a gestionarlos. Además, trabajar día a día con las herramientas TAO de la empresa le permitirá poner en práctica y perfeccionar los conocimientos obtenidos durante su formación académica en tecnologías de la traducción y combinarlos con los que adquiera durante su estancia de prácticas.

Resulta muy interesante comparar el uso de una herramienta TAO por parte de los proveedores y del gestor, puesto que difieren completamente. Por un lado, el

proveedor utiliza la herramienta TAO para recibir el proyecto de traducción. Una vez abierto, comenzará a trabajar en él con dicha herramienta o mediante herramientas TAO alternativas con las que se sienta más cómodo, siempre y cuando sean compatibles con el formato en el que el gestor ha empaquetado el proyecto de traducción. A pesar de que el proveedor conozca el ámbito temático y la combinación lingüística del proyecto (puesto que el gestor se lo debería haber anunciado previamente en la propuesta de traducción), no será consciente de las dificultades a las que se enfrentará hasta que comience a leer el texto original y prepararse para traducirlo o revisarlo. Será entonces cuando pueda identificar posibles dificultades, como el uso de terminología específica en un texto muy técnico, la necesidad de documentación previa para la comprensión de conceptos complejos, la existencia de referentes culturales, etc. El proveedor trabajará entonces con la herramienta TAO sabiendo en todo momento qué recursos de los incluidos por el gestor en el proyecto le resultarán más útiles, y pondrá en marcha recursos alternativos para superar sus propias limitaciones si lo cree conveniente.

El gestor de proyectos, por su parte, recibe un encargo claro por parte del cliente y se enfrenta entonces a la gestión y preparación de un proyecto de traducción para unos proveedores que conoce mediante datos tan impersonales como la combinación lingüística o la nota media de sus proyectos. En ningún caso podrá saber las limitaciones específicas de cada proveedor, por lo que deberá preparar un proyecto de traducción estándar y dotarlo de tantos recursos como crea que puede necesitar un proveedor para poder facilitar su trabajo en la medida de lo posible. A continuación, se servirá de la herramienta TAO para dotar al proyecto de todos esos recursos: diccionarios, textos paralelos, memorias de traducción, glosarios, texto oculto... El gestor debe utilizar la herramienta TAO para preparar el texto original y crear un proyecto de traducción listo para que el proveedor comience a trabajarlo. Se asegurará de poder cumplir con las necesidades particulares de cada cliente, por lo que comunicará a sus proveedores todas las instrucciones que le haya hecho llegar para la realización del proyecto: si existen términos que no deben traducirse, si hay etiquetas que deban respetarse o introducirse, si hay segmentos pretraducidos que deban revisarse, si los diccionarios deben completarse con términos nuevos, cuál será el formato de entrega deseado... Esta dotación de recursos para los proveedores no será un gesto únicamente altruista por parte del gestor: también supone una reducción del

tiempo que tendrá que dedicar a la solución de posibles problemas durante la gestión del proyecto y antes de la entrega, cosa que impactará positivamente en la calidad final.

Cabe recordar que, a diferencia de clientes y proveedores, el gestor no cuenta con ningún intermediario que responda por él. En su caso, él será la única figura en el medio del proceso y quien vaya a la cabeza del proyecto en todo momento, por lo que deberá tomar las decisiones más relevantes. Así como los proveedores estarán sometidos a la presión de las temidas *deadlines* o fechas de entrega, el gestor de proyectos tendrá que ser lo suficientemente metódico y organizado como para no sucumbir a la presión del cliente. Para ello, deberá organizar por su cuenta el trabajo de cada proveedor de la forma más estructurada posible, así como la agenda del proyecto. Esto significa que será responsabilidad del gestor establecer las fechas y horas de entrega de cada uno de ellos y las suyas propias, para que todos los servicios que requiera el proyecto (traducción, revisión, maquetación...) se desarrollen de la mejor manera posible. Será la única manera en la que podrá entregar el proyecto cumpliendo con la fecha de entrega que aparece en la PO y con las necesidades específicas del cliente, para garantizar un resultado satisfactorio que no implique una solicitud de implementación de cambios a posteriori o en el peor de los casos: que el cliente se ponga en contacto con la empresa para dejar constancia de una queja o no conformidad para el gestor del proyecto.

- *Base terminológica*

De nuevo, se trata de otra de las herramientas más necesarias para el trabajo del PMA, y para que sus proyectos se puedan gestionar y completar con éxito. La base de datos terminológica, como se ha tratado en otros apartados de este estudio, sirve al gestor como una gran biblioteca donde recopilar diccionarios especializados y colocarlos en distintas estanterías según su área temática. Es evidente que, ante un proyecto de traducción de un manual de instrucciones de un horno, por ejemplo, los proveedores necesitarán disponer de una base de datos que recopile diccionarios especializados y fichas terminológicas, para poder consultar la terminología específica del texto original y así poder trasladarla correctamente al texto meta. ¿Pero por qué resulta esencial para el gestor de proyectos trabajar con una base de datos terminológica?

Una buena base de datos terminológica puede ser determinante para el éxito de un proyecto de traducción. Como veremos en el punto [4.4](#) de este apartado, el PMA lidiará con todo tipo de traducciones en los proyectos que gestione: desde las más técnicas hasta textos más creativos como las transcreaciones. Por eso, deberá aprender a trabajar con las bases terminológicas de cada área temática, para ser consciente de los diccionarios que las integran e incluir en sus proyectos de traducción los que considere más oportunos. El PMA tiene que estar familiarizado con las bases terminológicas de la empresa. Así, al recibir un encargo de un cliente XXX, consultará la base de datos terminológica de la empresa para los productos de ese cliente, o similares, y sabrá qué “estantería” contiene los diccionarios que desea incluir en su proyecto de traducción, para que sus proveedores puedan consultar allí los términos que puedan aparecer en el texto original y necesiten para completar el proyecto.

Asimismo, el gestor debe tener en cuenta que los diccionarios que incluya serán de vital importancia para que los proveedores puedan producir un texto meta de calidad. Como exponen Gómez y Vargas (2004: 371-372):

Como se desprende de todo lo anterior, un diccionario para el traductor ha de cumplir unos requisitos específicos que sirvan para satisfacer unas necesidades concretas y bien definidas. Mientras que un especialista, por ejemplo, acude al diccionario terminológico porque necesita comunicarse con otros colegas en una lengua distinta de la suya, y con el objeto de encontrar el equivalente de un término cuyo significado ya conoce, el traductor –por su parte– necesita que el diccionario no sólo le ofrezca equivalentes, sino que le proporcione otra información que le facilite la comprensión y la producción de textos, siempre teniendo en cuenta los límites de tiempo impuestos por su actividad profesional. El diccionario no sólo ha de ofrecerle aquella información que se considera necesaria y suficiente sobre los conceptos, sino que también deberá incluir información de la denominada «enciclopédica», relativa al conocimiento extralingüístico. En este sentido, el diccionario especializado bilingüe destinado al traductor ha de contener informaciones que pueden superar los límites de lo estrictamente necesario y suficiente: ha de hacer las veces de un diccionario monolingüe en el que aparezcan una definición y contextos de uso real del término validados que aseguren la fiabilidad de la información y, asimismo, ha de contener otras informaciones como sinónimos, variaciones significativas determinadas por el contexto, categoría gramatical, relaciones conceptuales, etc., que sirvan de ayuda al traductor en el proceso de toma de decisiones que es la traducción.

Así, el gestor se servirá del programa de gestión terminológica con el que se trabaje en su empresa de servicios lingüísticos para consultar las bases de datos terminológicas de los clientes con los que suele trabajar habitualmente y las actualizará si lo considera oportuno. De esta manera podrá asegurarse de que los diccionarios incluyan fichas terminológicas actualizadas con los términos más relevantes para sus proveedores (que suelen ser al mismo tiempo los conceptos más conflictivos y que originan problemas de calidad para el cliente si no se traducen correctamente). El PMA intentará que esos diccionarios estén validados por el cliente (debería haber al menos uno de ellos formalmente aceptado y revisado por el cliente, que contenga las equivalencias que le parezcan más adecuadas para sus términos más recurrentes y técnicos) y que contengan además toda la información que pueda ser relevante para sus proveedores, como por ejemplo: el término original, la categoría gramatical, semántica y léxica, una definición completa, el contexto en el que se suele utilizar, alguna equivalencia aproximada, sinónimos o antónimos, hiperónimos o hipónimos, si se suele abreviar... Opcionalmente, sería de gran ayuda incluir un apoyo visual para que el traductor o el revisor puedan comprender los términos más conflictivos con mayor facilidad.

Idealmente, el gestor creará y añadirá un diccionario vacío al proyecto, y tendrá la suficiente confianza con sus proveedores como para pedirles que lo completen con los términos que consideren más relevantes y que no aparecían en los diccionarios incluidos o en los validados por el cliente. Una vez hecho esto, el PMA podrá comprobar el diccionario completado por los proveedores antes de la entrega del proyecto, actualizar alguna ficha terminológica si es necesario y pedirle al cliente, junto con la entrega, que lo compruebe y valide. De esta forma, la base de datos terminológica de ese cliente en concreto aumentará su red de diccionarios y la empresa tendrá más términos validados. En el próximo proyecto, por tanto, se dará prioridad a dichos términos y tendrán preferencia sobre otros ante la toma de decisiones de traducción, cosa que garantizará un resultado de calidad que cumpla con los deseos del cliente (si un cliente del ámbito de la relojería desea que, por ejemplo, las traducciones de sus productos incluyan el término “aguja” en lugar de “manecilla”, se podría validar el término “aguja” y tomar dicho término como preferente ante “manecilla” en futuros proyectos).

- *Protocolos y guías de estilo*

En el día a día de un gestor de proyectos, el tiempo es uno de los bienes más preciados. Por eso, tener disponible una serie de protocolos y guías internas que faciliten su trabajo hace posible que el gestor prevenga futuros problemas y pueda centrarse en otros aspectos relevantes de su gestión. Esto se traduce en un ahorro de tiempo que, sin duda, será muy necesario. Sin embargo, si hay alguien, de entre todo el equipo de gestión, que otorga una importancia fundamental a la existencia de protocolos y guías internas, será el PMA.

Para el gestor júnior, tener a su alcance una serie de protocolos establecidos con los pasos a seguir para cumplir con la normativa de la empresa durante la gestión de sus proyectos, o simplemente con guías de estilo redactadas por los gestores sénior para gestionar sus proyectos de la manera más efectiva posible, le será de gran ayuda. Mediante estas guías y protocolos, las empresas se aseguran de dejar por escrito todas las normas que desea que se respeten para satisfacer a los clientes y de indicar cómo proceder correctamente para mantener, entre todos, un estándar de calidad que potencie el buen nombre de la empresa. En cuanto a la relevancia del PMA en concreto para que las guías y protocolos de una empresa, cabe destacar que todas las empresas de servicios lingüísticos están interesadas en formar a nuevos gestores con el estándar de calidad por el que se rigen, y saben que la mejor manera de conseguirlo es mediante una buena formación interna dotada de protocolos y guías con procedimientos claramente establecidos para una gestión exitosa.

- *¿Qué incluirá un protocolo interno?*

Un protocolo interno será aquel documento escrito por el equipo directivo de la empresa en el que se deje constancia de las normas que rigen su *modus operandi*. En estos protocolos se recogen los procedimientos que han comportado resultados de éxito a largo plazo. Gracias a ellos, por tanto, los trabajadores en plantilla contarán con protocolos de actuación ante cualquier situación que se les presente. Las empresas de servicios lingüísticos suelen tener varios tipos de protocolo: por un lado redactan protocolos generales, como por ejemplo el protocolo de colaboración interna para generar un buen ambiente de trabajo, el protocolo para el uso de los equipos de la empresa y el acceso a Internet... Por otro lado, suelen disponer de protocolos específicos cuya información varía según el perfil laboral al que van destinados.

Mediante estos protocolos, el PMA estará preparado para cumplir con sus funciones de forma profesional y rigurosa, puesto que pese a no poseer ese grado de veteranía, puede estar seguro de cumplir siempre con las normas establecidas por la empresa y acogerse a ellas ante cualquier queja.

- *¿Qué incluirá una guía de estilo?*

El gestor de proyectos en prácticas también puede disponer de guías de estilo, siempre que la empresa de servicios lingüísticos en la que trabaje cuente con ellas. De ser así, dichas guías estarán redactadas o bien por el resto de gestores o por el equipo directivo. En ellas se establecerá claramente cuáles son los elementos indispensables que deben respetarse en todos los proyectos de traducción, según cada cliente. Así, el PMA debería poder encontrar en la guía de estilo del cliente XXX del ámbito de los electrodomésticos, por ejemplo, si los menús o las opciones de pantalla se deben traducir o dejar en el idioma original, si se debe tratar de usted al destinatario, qué hacer con las abreviaturas y magnitudes, en qué casos se adaptará o reemplazará un referente cultural, etc. A pesar de que los diccionarios validados por el cliente ya dotan al proyecto de los términos que deben primar por encima de otros, será en la guía de estilo de cada cliente donde se podrán ver cuestiones puramente estilísticas. En consecuencia, el PMA podrá consultarlas antes de enviar el proyecto a los proveedores para hacerles saber qué normas deberían respetar y, en el caso de que el cliente dese incluir alguna otra especificación o si las normas ortográficas o gramaticales de la combinación lingüística del proyecto así lo requieren, el PMA también debería actualizar dichas guías de estilo para los proveedores. Una vez reciba el proyecto finalizado, el gestor deberá realizar un control de calidad exhaustivo para comprobar que dichas normas se han respetado.

Asimismo, si el cliente acude al gestor en busca de alguna explicación sobre una toma de decisiones conflictiva, el PMA siempre podrá acogerse a estas guías para responder al cliente. Será muy habitual que el PMA lidie con el *feedback* que envían algunos clientes al recibir un proyecto de traducción. En esos casos, el gestor deberá justificar la toma de decisiones de sus proveedores y, además, se verá en la tesitura de tener que dar una respuesta justificada e incluso ejemplificada de alguna traducción en concreto o de convenciones lingüísticas de las lenguas de trabajo del proyecto (como por ejemplo, por qué en español los decimales se escriben con coma y no con un punto,

como en inglés). En tales situaciones, será de gran utilidad que el gestor disponga de estas guías de estilo y, por supuesto, de nociones sobre la teoría de la traducción para justificar esas decisiones mediante teorías ya establecidas y con el peso suficiente como para que el cliente las considere válidas. Se confirma una vez más, por tanto, la gran relevancia de su formación universitaria previa a su incursión en el mundo laboral.

4.4. Tipos de traducción

En una empresa de servicios lingüísticos, el PMA tocará muchos tipos de traducción durante la gestión de sus proyectos. A pesar de que el gestor deba establecer una metodología de gestión común (cosa que se tratará en los apartados [6](#) y [7](#) de este trabajo), cada tipo de traducción puede requerir necesidades específicas que difieran del resto.

Los tipos de traducción más comunes con los que trabajará un PMA en una empresa de traducción serán la traducción técnico-científica, la traducción jurídica y la transcreación o traducción publicitaria. La traducción técnico-científica, y en especial la traducción técnica, son el tipo de traducción más demandado y el que conforma la mayor parte de los encargos que reciben estas empresas. Para este tipo de traducciones, el gestor deberá tener en cuenta algunas consideraciones de gestión que quizá no necesite para gestionar otro tipo de proyectos. En el caso de las traducciones científicas y técnicas, el PMA deberá poner en marcha todos los recursos que pueda para que sus proveedores tengan más fácil su trabajo, pues en este tipo de traducciones serán muy comunes los conflictos lingüísticos y conceptuales derivados de tecnicismos o de equivalencias aproximadas que provienen de malas traducciones, realizadas con frecuencia por sistemas de traducción automática que no ofrecen resultados de calidad. Por este motivo, el gestor deberá facilitar a sus proveedores el acceso al máximo número de recursos posible: desde los puramente documentales, como material de otros proyectos y revistas o catálogos especializados, hasta recursos enciclopédicos y lexicográficos como diccionarios, glosarios y bases de terminología especializadas en el área temática de ese proyecto de traducción. Además, será de gran ayuda para los proveedores si el gestor puede dar con recursos gráficos, como imágenes o vídeos. En el caso de las traducciones técnicas, este recurso es uno de los más solicitados por los proveedores, pues es la mejor forma de ver el diseño del producto, las piezas que lo

componen o de comprobar su funcionamiento para entender mejor los términos más complejos.

En el caso de los proyectos de traducción jurídica, el gestor debería poner al alcance de sus proveedores todos los recursos documentales que pueda, especialmente corpus de textos paralelos, memorias de traducción de proyectos anteriores y diccionarios con los términos jurídicos aceptados y prioritarios para el cliente, si se aplica. Lo que diferencia a este tipo de traducciones es que, por lo general, no necesitan recursos gráficos y su revisión suele ser compleja, puesto que son mucho más extensas y con un registro hiperformal, que harán el texto más pesado. Por tanto, será necesario un mayor tiempo de revisión, puesto que el revisor necesitará consultar el corpus en el que se ha basado el traductor y todos los recursos documentales posibles. Además, para este tipo de traducciones el cliente no suele proporcionar diccionarios validados, por lo que los proveedores invierten mucho más tiempo en la búsqueda de conceptos jurídicos en glosarios y bases de datos de terminología jurídica. Esto afectará directamente al gestor, ya que para este tipo de traducciones deberá reservar una mayor cantidad de tiempo de gestión e interactuar con muchos más proveedores para un *QA* efectivo del proyecto, como por ejemplo expertos de listas de distribución especializadas.

Sin duda, los proyectos de traducción publicitaria o transcreación serán los más interesantes para el PMA, pues le permitirán desarrollar al máximo sus capacidades extralingüísticas y activar su creatividad mientras gestiona el proyecto. Este tipo de traducciones requerirán de proveedores especializados y creativos que creen eslóganes, juegos de palabras, frases pegadizas y demás estrategias publicitarias para la venta de un producto. Ya no se tratará de manuales, instrucciones de uso o catálogos con terminología específica y tecnicismos, sino de proyectos que comenzarán de cero y para los que no existirán bases de datos de terminología: todo depende de la creatividad. Por eso, serán de nuevo un tipo de traducción que requiera más tiempo de gestión para el PMA, puesto que dependerá de la imaginación y creatividad de los proveedores; cosa muy subjetiva para el cliente y que puede comportar, por ende, necesidad de cambios a posteriori que el gestor tendrá que implementar y revisar de nuevo. Además, para este tipo de traducciones el gestor deberá contar con algo más: la necesidad de maquetación o edición. Casi todos los encargos de transcreación requieren una maquetación antes de la entrega o edición del archivo final, según su formato. Por este motivo, el PMA

también dependerá del trabajo del equipo de los diseñadores gráficos, para quienes debería establecer unas fechas de entrega lo suficientemente flexibles como para que realicen su trabajo y lo suficientemente estrictas como para cumplir con las necesidades del cliente. Es por eso, por lo que estos proyectos suelen incluir el tiempo como unidad de facturación, y no las palabras, los caracteres o las líneas que formen parte de él. Así, el PMA creará asignaciones con un tiempo estándar establecido para el traductor, el revisor y el maquetador del proyecto, y facturará al cliente el importe total según el tiempo invertido en la transcreación. El tiempo no es una unidad fija y arbitraria que pueda comprobar el cliente como las palabras, los caracteres o líneas de un proyecto. Por eso, será necesario que el gestor mantenga más informado que nunca al cliente del progreso del proyecto, para que sea consciente del tiempo que están invirtiendo los proveedores.

4.5. Importancia de protocolos de comunicación

En el apartado [4.3](#) se han tratado las herramientas de trabajo fundamentales para el gestor de proyectos, y se ha expuesto la importancia de los protocolos internos en el trabajo del PMA. Este nuevo punto se centrará de forma más detallada en la importancia de los protocolos de comunicación para una empresa de traducción y, en concreto, para el trabajo de un PMA.

El gestor está en contacto constante con proveedores y clientes durante el desarrollo del proyecto, por lo que la existencia de un buen protocolo de comunicación resultará esencial en la gestión del mismo. Desde el momento en el que recibe un encargo de traducción por parte del cliente o del gestor sénior, ha de poner en marcha el protocolo de comunicación interna de la empresa. Puede que cada empresa de servicios lingüísticos redacte un protocolo de comunicación distinto, pero todas ellas tienen un denominador común: su prioridad es garantizar una comunicación efectiva, donde todo quede por escrito y no se compartan más datos de los estrictamente necesarios. En el protocolo de comunicación de una empresa se recogerá de forma clara qué datos se deben compartir con el cliente y los proveedores, quiénes deben ser los destinatarios de los mensajes que se envíen desde la empresa y se establecerá cuál es la jerarquía de contactos, para que los gestores sepan a quién contactar en todo momento. Por ende, protocolo de comunicación y correo electrónico van de la mano, pues a pesar de que el teléfono es otra vía de comunicación muy utilizada, será por el correo electrónico como

el PMA se comunicará con sus proveedores y clientes de forma más habitual, tanto para recibir encargos, como para asignarlos, gestionar su seguimiento, proporcionar soporte a los proveedores, enviar y recibir proyectos.

Para poder apreciar de forma más clara la importancia de un buen protocolo de comunicación, se exponen a continuación dos casos prácticos: el de la comunicación entre gestor y cliente, y la de gestor y proveedores.

- *Comunicación entre el gestor de proyectos y el cliente*

En una empresa de servicios lingüísticos común, este sería el proceso por el que pase la comunicación entre el PMA y el cliente:

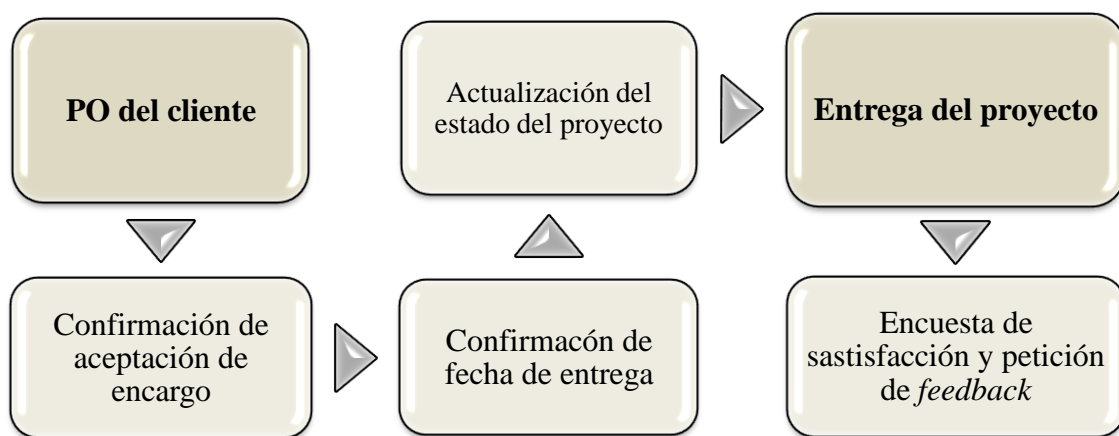


Fig. 5: Proceso de comunicación estándar entre el PMA y el cliente. Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que este proceso de comunicación pertenece al gestor júnior y no a un gestor sénior, quien seguirá un proceso similar pero puede que incluya alguna etapa adicional como por ejemplo la solicitud, creación y envío de presupuestos al cliente, cosa que no suele formar parte de las competencias de un PMA, dada su falta de experiencia al respecto.

Cuando el PMA tiene claras cuáles son las etapas por las que habrá de pasar su comunicación con el cliente, ¿cómo puede saber qué se incluye en cada una de ellas? A continuación se exponen, en forma de tabla, los datos imprescindibles de cada paso, basados en la experiencia y en el estudio de las prácticas más extendidas entre las distintas empresas de servicios lingüísticos. Estos datos también deberían aparecer explicados con mayor detalle en el protocolo de comunicación de una empresa de traducción o servicios lingüísticos común. De ese modo, el PMA sabrá qué datos debería encontrar e incluir siempre en sus comunicaciones con el cliente.

Contexto	Datos que aparecerán	Emisor
Encargo de traducción o PO	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cliente - Nombre del proyecto - Combinación lingüística del encargo - Recuento extraído por el cliente según una unidad de traducción (palabras, carácter, líneas) - Importe o <i>invoice</i> total - Fecha de entrega o <i>deadline</i> - Formato de entrega - Contacto - Instrucciones del cliente (opcional) 	Cliente
Confirmación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmación de recepción del material original del cliente - Confirmación de la fecha de entrega una vez se hayan localizado proveedores y cuadrado las fechas de cada una de sus asignaciones. 	PMA
Durante la gestión del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización del estado del proyecto al cliente: encargo recibido, en marcha, traducido, revisado, finalizado, rechazado... - En caso de que se necesite ampliar la fecha de entrega, se debería comunicar lo antes posible al cliente y proponerle una nueva fecha de entrega que pueda aceptar (no debería ser superior a los dos días respecto a la fecha original establecida). - Comunicación de dudas y dificultades de los proveedores durante la realización del proyecto. Así, el cliente será consciente de la dificultad del mismo y podría reconsiderar los márgenes y el importe económico del proyecto para la empresa. 	PMA
Entrega del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Adjuntar el archivo final en el formato deseado por el cliente. - Se debería solicitar una confirmación de recepción del proyecto. - Obtener <i>feedback</i> del cliente, ya sea de viva voz, por correo electrónico o métodos alternativos, como una encuesta de 	PMA

	<p>satisfacción donde se evalúe el servicio prestado y el trabajo del gestor del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responder al <i>feedback</i> del cliente e introducir los cambios necesarios, si se da el caso. 	
--	--	--

Tabla 4: Tabla con los datos más relevantes, presentes en cada etapa de la comunicación entre cliente y gestor de la mayor parte de empresas de servicios lingüísticos. Fuente: elaboración propia.

- *Comunicación entre el gestor de proyectos y los proveedores*

Un protocolo de comunicación efectivo proporcionará instrucciones claras y concisas al gestor donde se explicita cuáles son los datos que deberá transmitir a los proveedores y cómo realizar una propuesta de traducción correctamente. Aunque estas propuestas se pueden realizar por teléfono, lo más habitual es que se contacte a los proveedores por correo electrónico para proponerles un encargo en forma de lo que en una empresa se llama “propuesta de traducción”. A continuación se incluye una de ellas a modo de ejemplo, de elaboración propia, enviados al proveedor de uno de los proyectos gestionados como PMA:

“

Hola, XXX:

Te escribo para consultarte disponibilidad para un nuevo encargo que acabamos de recibir del cliente XXX que necesita traducción. Estos son sus detalles:

- Número de proyecto: XXX
- Cliente: XXX. Te adjunto un enlace con su página web para que puedas ver sus productos, el tipo de traducción del que estaríamos hablando y la terminología que suelen utilizar: ...
- Combinación lingüística: ENG – ESP
- Ámbito temático: XXX
- Recuento de palabras: 425 FM altos (90-99%) + 700 NM
- Instrucciones del cliente: XXX
- Fecha de entrega: 09/02 a las 13 h

¿Podrías encajar este nuevo proyecto entre tus asignaciones? En caso de que estés disponible, te enviaré el archivo en cuanto reciba tu confirmación para que puedas empezar. Por el momento, te adjunto el texto original en formato .pdf y algunas imágenes que me ha hecho llegar el cliente para que veas de qué tratará el proyecto y puedas valorar mi propuesta.

Espero tu respuesta, estaría encantada de volver a contar contigo.

”

Gracias,

Como puede apreciarse en esta propuesta de traducción, el gestor cumple con las reglas básicas de toda comunicación con los proveedores: informar siempre quién es el cliente y cuál será el ámbito temático, el recuento de palabras del proyecto y la fecha de entrega. En los casos necesarios, también se adjuntarán las correspondientes instrucciones del cliente para que el proveedor sepa qué requerimientos deberá respetar en todo momento.

Una vez el traductor acepte la propuesta, el PMA podría enviarle el proyecto de traducción dotado de todo el material de referencia que necesite, como por ejemplo extractos de traducción de proyectos anteriores. A continuación se lo hará llegar, indicándole siempre cuáles son los diccionarios que ha incluido y si alguno de ellos es el validado por el cliente. Cuando el proveedor ya tenga el archivo del proyecto de traducción, el gestor podrá registrar su asignación en el sistema interno de la empresa para que al finalizar genere una ficha de datos para dicho proveedor, en la que aparezca la retribución económica que le corresponde, según el precio por palabra establecido por el cliente y el equipo directivo.

Por lo general, todos los proyectos que gestione el PMA necesitarán revisión (salvo que se trate de proyectos de muy poca envergadura, con textos cuyo ratio total sea igual o inferior a las 200 palabras, por ejemplo). Es entonces cuando el PMA deberá buscar un revisor para su proyecto, mediante un anuncio de revisión. A continuación se incluye, de nuevo, un anuncio de revisión a modo de ejemplo y elaborado de forma propia para uno de los proyectos gestionados como PMA:

“

Hola, XXX

Contacto contigo para consultarte disponibilidad para un encargo de revisión ENG-ESP. Se trata de un nuevo proyecto del cliente XXX.

Puedes visitar su web en... para ver cómo trabajan y la terminología que utilizan. Este proyecto se está traduciendo ahora mismo, por lo que en caso de aceptarlo te confirmo que lo recibirías el 09/02 a las 13.30 h.

El ratio total de palabras a revisar será de 1125 palabras en total, divididas en 425 FM altos (90-99%) y 700 NM. La fecha de entrega sería el 10/02 a las 14 h como muy tarde. Calculo que necesitarás 1 h y 15 minutos de revisión, aproximadamente.

¿Estarías disponible? De ser así, confírmame lo antes posible.

”

Muchas gracias,

La propuesta de revisión difiere de la de traducción en varios aspectos: en primer lugar, en la necesidad de informar al proveedor sobre cuándo recibirá el proyecto y el tiempo que necesitará para la revisión. Es muy importante que el revisor organice su tiempo y sepa cuánto tendrá que invertir, aproximadamente, en la revisión que le proponemos para asegurar una buena calidad final. Por eso, se le debería informar siempre sobre la fecha exacta en la que recibirá el proyecto traducido, puesto que puede que nuestra asignación no sea la única que tenga para ese día y que la combine con la realización de otros proyectos. Por eso, es de suma importancia que el revisor sepa cuánto tiempo debería reservar para nuestro encargo.

La estimación del tiempo que invertirá en una revisión se calcula de forma diferente en cada empresa de servicios lingüísticos, pero el método más utilizado es el de dividir el ratio total de palabras del proyecto entre un estándar de producción de palabras al día por un traductor, para obtener así un número aproximado que represente los minutos que invertiría el revisor en la corrección de ese ratio de palabras. Del mismo modo que sucede con el traductor, cuando el revisor acepte nuestra propuesta podremos crear formalmente su asignación y registrarla en el sistema para generar su ficha, con los datos de su servicio, para que pueda facturar a la empresa el tiempo invertido.

Cuando traductor y revisor hayan finalizado sus encargos, en cualquier empresa de servicios lingüísticos se recomienda ponerse en contacto con ellos para confirmarles la recepción correcta de su trabajo. Una vez hecho esto, el PMA podrá proceder al cierre del proyecto para su facturación, siguiendo el protocolo de cierre concreto de la empresa para la que trabaje. De esta manera, los proveedores podrán dar el proyecto por finalizado y enviar sus facturas a la empresa. Paralelamente, el PMA podrá almacenar el material del proyecto y los pares bilingües para reutilizarlos en futuros proyectos e incluirlos en una memoria de traducción mediante su herramienta TAO.

4.6. Estructuración del trabajo

La carga de trabajo con la que lidia un PMA en su día a día puede variar según la empresa de traducción para la que trabaje, su red de clientes, el número de personas en plantilla o incluso del mes del año. No obstante, si tuviéramos que establecer un número estándar de proyectos que gestiona un PMA al día en uno de los meses con más carga de trabajo por parte de los clientes (como por ejemplo, diciembre) estaríamos hablando

de unos seis proyectos al día, con todo el proceso completo desde cero para gestionar cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta este dato, y dado el alto nivel de exigencia y la presión a la que está sometido el PMA para cumplir y mantener el estándar de calidad por el que se rige la empresa, resulta imprescindible que cuente con un método propio para organizarse y estructurar su trabajo, y gestionar así de manera productiva y eficiente. Cada PMA conoce sus limitaciones y su nivel de experiencia en la gestión de proyectos, así como su facilidad para asimilar nuevos conceptos y ponerlos en práctica, por lo que no existe un método de estructuración de trabajo universal y la valoración del mejor de ellos será del todo particular y subjetiva.

No obstante, pese a la cantidad de métodos de estructuración de trabajo que coexisten entre distintas empresas de servicios lingüísticos, uno de los más efectivos para el PMA sería el de estructurar su trabajo en tres etapas: antes de la creación del proyecto, durante la gestión del proyecto y después de la entrega del proyecto. De esta forma, el gestor júnior podrá tener claro en qué punto del proceso se encuentra en todo momento, cosa que agradecerá cuando gestione más de dos proyectos simultáneamente. Es muy fácil sucumbir a la presión y darse por vencido ante las demandas particulares de cada cliente, las incidencias que puedan surgir en la gestión de un proyecto, las dificultades con los proveedores, la necesidad de cuadrar tantas fechas de entrega... y más si se tiene en cuenta la falta de experiencia del gestor júnior en este sentido. Por eso, disponer de un método de trabajo fijo que pueda seguir en la gestión de todos sus proyectos le ayudará a dar lo mejor de sí mismo en cada uno de ellos.

Como se puede desprender de todo lo anterior, lo más importante será tener claro cuáles son los pasos que se seguirán en cada punto del proceso, para tener una visión general del estado del proyecto y mantener actualizado al cliente sobre esto en todo momento. Por eso, conviene que el PMA divida su trabajo y considere en primer lugar, los pasos y el material que necesitará antes de crear el proyecto: una PO o encargo de servicio de traducción, una combinación o combinaciones lingüísticas, un recuento de palabras, una tarifa y precio por unidad de traducción, una fecha de entrega y alguna instrucción específica. Cuando el PMA tenga todo esto, podrá registrar un nuevo proyecto y comenzar con su piedra angular: la gestión del mismo. En esta segunda etapa, el PMA deberá poner en marcha el proyecto y establecer qué servicio se llevará a

cabo, cuáles serán las fechas de entrega acordadas con el cliente y comenzar con la búsqueda de los proveedores del proyecto. Al mismo tiempo, se servirá de su herramienta de trabajo principal, la herramienta TAO con la que trabaje habitualmente, para la creación de proyectos de traducción, procesar los textos del cliente y convertirlos en proyectos dotados de todo el material que crea necesario.

Será de vital importancia para que el proyecto se gestione de forma organizada, que el gestor cree una estructura de carpetas estándar que respete en todos sus proyectos. Lo más recomendable es crear una estructura de carpetas que siga un esquema similar a este:

- PO y comunicaciones
- Archivos originales
- Carpeta de trabajo
- Traducción
- Revisión
- Preguntas e incidencias
- Control de calidad
- Entrega
- Validación

Fig. 6. Esquema con una propuesta de organización de las carpetas de trabajo de un proyecto de traducción estándar. Fuente: elaboración propia.

Esta será la mejor forma de garantizar que cada proyecto tiene una estructura de carpetas ordenada y jerárquica en la que el PMA pueda guardar todo el material relevante, desde el principio hasta que termine de gestionar el proyecto. Además, el hecho de gestionar tantos proyectos al día hace muy necesaria la existencia de este tipo de estructuras de carpetas en las que se guarde, como en los cajones de una cómoda, el material de cada proyecto. Así, no se mezclará con el material de los demás proyectos que gestione el PMA y, al mismo tiempo, el gestor júnior podrá acudir a la carpeta que necesite en cada momento para recuperar los archivos que desee. Es habitual que el cliente se ponga en contacto con el gestor del proyecto para revisar el material enviado, la PO, las preguntas o dudas que envió el gestor de parte de los proveedores e incluso que, pasado un tiempo, vuelvan a contactar al gestor para pedir de nuevo el archivo del proyecto que se le envió, para actualizarlo e incluir algunas modificaciones. Ante todos

estos casos, se confirma la necesidad de una estructura de carpetas para que el PMA tenga acceso a su trabajo de forma rápida y organizada, cosa que le ahorrará mucho tiempo y posibles problemas con el cliente (también es la mejor manera de prevenir la temida pérdida de archivos).

Cuando el PMA cree su estructura de carpetas, podrá estar seguro de gestionar sus proyectos de forma metódica y ordenada. Esto se traduce en un aumento de su disponibilidad, ya que podrá aceptar más encargos si se organiza de forma efectiva, y gestionar más de tres proyectos de forma simultánea no debería suponerle un problema si sabe dónde guarda cada archivo tanto de clientes y proveedores como de elaboración propia. Una vez creada la estructura de carpetas, el gestor podrá centrar su atención en la búsqueda de proveedores y en la creación del proyecto de traducción que deberá gestionar, pero con la tranquilidad de saber que todos sus archivos estarán en la carpeta que les corresponde y que podrá acceder a ellos o recuperarlos siempre que lo necesite.

A continuación, cuando encuentre a los proveedores ideales para su proyecto y estos acepten el encargo de traducción y revisión, respectivamente, el PMA tendrá que organizar y separar de forma clara los archivos que formarán parte de cada asignación. La mejor forma de estructurar correctamente el trabajo para cada proveedor será separarlo en las carpetas de “traducción” y “revisión” y, además, podría crear las subcarpetas “enviada” y “recibida” y ordenarlas por fechas, de más reciente a más antigua. Así, el gestor podrá guardar en “traducción: enviada” el archivo del proyecto de traducción que haga llegar al proveedor, y acceder a él de forma rápida en cualquier momento si necesita editarlo y añadir más recursos para el traductor, por ejemplo.

Cuando reciba el proyecto traducido, lo ideal sería guardarlo en la subcarpeta “traducción: recibida”. Este proyecto traducido será el que el gestor tenga que revisar, haciendo una lectura en vertical con su herramienta TAO, para comprobar que todos los segmentos están traducidos y que puede enviar el proyecto a revisión.

Entonces, guardará el proyecto que envíe al revisor en “revisión: enviado” y de nuevo, cuando lo reciba revisado lo guardará en “revisión: recibido”. Este es sin duda el método más utilizado en las empresas de servicios lingüísticos y el más recomendable para tener una visión estructurada del proyecto y de los archivos que lo componen. Asimismo, es habitual que las empresas establezcan la necesidad de incluir el nombre del proveedor en el nombre del archivo del proyecto de traducción. De esta manera, se

garantiza que el gestor identifique con facilidad todos los componentes del proyecto que gestiona. Además, la posibilidad de ver rápidamente qué proveedor ha lidiado con cada archivo sin necesidad de buscar en la bandeja de entrada de su correo electrónico (seguramente repleta de mensajes) cada propuesta de traducción o revisión hasta dar con el proveedor al que asignó cada encargo, supondrá un ahorro de tiempo muy valioso.

Precisamente el correo electrónico vuelve a jugar un papel de gran importancia, en este caso en la estructuración y organización del trabajo del gestor. Tal y como sucede con las carpetas que albergarán los archivos del proyecto, se recomienda que el gestor cree en su correo electrónico una estructura de carpetas donde almacene los correos que intercambie con proveedores y clientes para cada proyecto de traducción. Esto le permitirá acceder a la carpeta concreta donde guarda cada proyecto que gestione y encontrar allí los mensajes que pertenecen a ese proyecto en particular. De este modo, podrá llevar un control de los pasos seguidos en cada proyecto y de las comunicaciones que ha tenido con sus participantes. Además, le será de gran ayuda cuando tenga que exponer ante el equipo directivo su progreso como PMA o cuando acuda a él, o al grupo de gestores sénior, para realizar alguna consulta sobre los proyectos que tiene en marcha, pues podrá acceder de forma rápida a los correos que desee mostrarles para que solucionen sus dudas. El lector puede encontrar a continuación un nuevo ejemplo de elaboración propia y basado en la experiencia como PMA, del esquema que podría seguir un buen modo de estructurar la bandeja de entrada del correo electrónico de un gestor de proyectos:

- Bandeja de entrada
- Próximas entregas
 - Entrega 08/02
 - Entrega 09/02
 - ...
- Proyectos 2017
 - (Cliente)
 - (nombre proyecto)
 - (Cliente)
 - (nombre proyecto)
 - ...
- Correo secundario
- Archivados

- | |
|----------|
| Enviados |
|----------|
- | |
|----------|
| Papelera |
|----------|
- | |
|------------|
| No deseado |
|------------|

Fig. 7. Esquema con una propuesta de organización de carpetas en la bandeja del correo electrónico de un PMA, que le permitan estructurar su trabajo de forma efectiva y ser más productivo. Fuente: elaboración propia.

Este esquema de estructura de carpetas y subcarpetas del correo electrónico actuará a la vez de filtro de los mensajes que reciba y envíe el PMA, puesto que será la mejor forma de identificar con un rápido vistazo qué carpeta contiene los mensajes correspondientes al proyecto en concreto que estemos buscando. Si nos basamos en la experiencia como PMA, se puede calcular que un gestor júnior envía de 10 a 15 mensajes al día en una jornada normal, que no comporte un exceso de trabajo fuera de lo habitual. En casos en los que la carga de trabajo sea superior (como por ejemplo en las fechas previas al cierre de la oficina por vacaciones), podría llegar a los 30 correos y en el caso de los gestores sénior, a los 60 o incluso más. Por este motivo, tener una estructura organizada de carpetas le será de gran ayuda para encontrar de forma rápida los correos que desee consultar, responder, guardar o reenviar.

Cabe mencionar que la carpeta “próximas entregas” y las subcarpetas “entrega...” ordenadas según las fechas de entrega más cercanas, se tratan de una opción puramente personal y de gran utilidad durante mi trabajo como PMA. Se trata de un método muy recomendable, en el que se crean subcarpetas con las entregas de cada día de esa semana en concreto para no dejarlos almacenados en la bandeja de entrada de correos sin ordenar o en el conjunto de proyectos ya guardados, finalizados y clasificados por carpetas. Se consideró mucho más útil hacerlo así para tener una vista desglosada de las entregas más próximas y organizar cada jornada de trabajo según las entregas de ese día, sin el estrés que supone ver todos los encargos con las entregas de la semana juntos y sin filtrar por días. De esta forma, el PMA puede acudir a su puesto de trabajo teniendo claro qué tendrá que hacer cada día, y viendo con antelación cuál será su próxima entrega, centrándose primero en los encargos más urgentes.

Por último, otro elemento de gran utilidad para la estructuración del trabajo es la creación de una lista de comprobación. Este método es especialmente útil en la tercera y última etapa de la gestión de un proyecto de traducción: la del cierre del proyecto y las

acciones posteriores a su entrega. Mediante una lista de comprobación, podremos marcar durante la gestión del proyecto si se han cumplido todos los pasos: confirmación del encargo al cliente, asignaciones a los proveedores, creación de proyectos de traducción, extracción del recuento de palabras, integración de diccionarios validados y activos, actualización de bases de datos terminológicas, envío del proyecto a los proveedores, entrega al cliente...

Dependerá de cada PMA saber cuáles son los pasos que necesita recordar para la gestión de sus proyectos y los que considera más relevantes como para incluirlos en una lista de comprobación, que le garanticen que ha desarrollado correctamente su trabajo. Gracias a una lista de comprobación completa, el gestor júnior podrá estar seguro de haber cumplido con las necesidades del cliente y con los protocolos y guías de la empresa, cosa que evitará futuras no conformidades. Se adjunta, en forma de anexo a este estudio, una lista de comprobación elaborada de forma propia y utilizada a lo largo de mi experiencia como PMA, para que el lector pueda obtener una versión mucho más visual de los pasos que un PMA puede considerar más relevantes en la gestión de sus proyectos.

4.7. Trabajo en equipo

Como se desprende de todo lo expuesto, trabajo en equipo y gestión de proyectos son dos conceptos que van de la mano. El gestor júnior, como *Project Manager Assistant*, deberá ser un elemento clave para el soporte de sus compañeros y la pieza que aporte nuevas ideas y ayude a que el trabajo fluya de la mejor manera posible. Sin un sentimiento de equipo, un gestor de proyectos no podrá obtener buenos resultados, puesto que es la pertenencia a ese grupo de trabajo la que le permitirá sacar adelante sus proyectos y satisfacer las necesidades de los clientes. El PMA debería verse a sí mismo como el epicentro de toda una cadena de profesionales que trabajan al unísono y le permiten nutrirse de todos los *inputs* que le ofrecen de forma directa y también de forma indirecta, por el simple hecho de trabajar junto a ellos. La experiencia y veteranía que poseen sus compañeros serán, sin duda, la mejor formación profesional que pueda llevarse el PMA de sus prácticas, puesto que le dotarán de métodos y buenas prácticas que adquirirá desde el trabajo a pie de máquina para el resto de su futuro profesional.

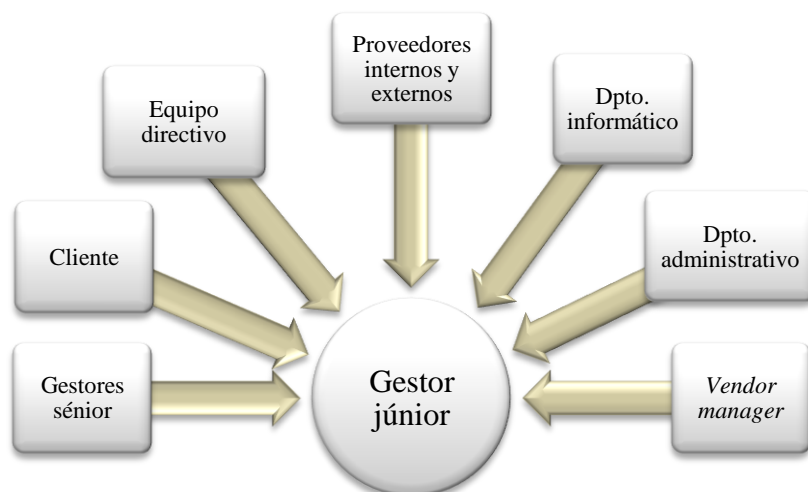


Fig. 8: Perspectiva del gestor junior o PMA de los *inputs* que recibe de su equipo de trabajo más cercano en una empresa de servicios lingüísticos común. Fuente: elaboración propia.

Cada perfil laboral cumple con unas funciones concretas en toda empresa de servicios lingüísticos. Dichas funciones y competencias ya se han tratado en otros puntos de este estudio, por lo que en este apartado se hará especial hincapié en lo beneficioso que resulta para el PMA formar parte de una cadena de trabajo que integre todos estos perfiles, y de la importancia de la información que obtendrá de ellos.

El conjunto del equipo, es decir, la plantilla al completo de la empresa, le ofrecerán todo tipo de recursos: por un lado, recursos a corto plazo o *ad hoc* que le permitan solucionar problemas o dudas determinados, o simplemente para poder culminar la gestión de un proyecto con éxito. Este sería el caso de las asignaciones de traducción o revisión a proveedores internos, una solicitud de maquetación al departamento informático o de ayuda en la búsqueda de proveedores al *vendor manager*, así como las consultas que realice el PMA sobre el funcionamiento de las principales herramientas de trabajo o de las mejores prácticas de gestión a los gestores sénior. Pero por otro lado, el gestor junior podrá beneficiarse de formación y recursos a medio y largo plazo, que obtendrá gracias al esfuerzo constante y al trabajo conjunto con todos estos perfiles. Una noción que ayuda a entender este concepto sería la de un grupo de marineros en un pequeño barco. Si reman todos juntos y al unísono, llegarán mucho más lejos de lo que podrían llegar si cada uno de ellos remara según su propio método y siguiendo su propia dirección y ritmo. De hecho, es muy probable que el barco acabara hundiéndose.

En definitiva, el PMA debe tener en cuenta que su trabajo forma parte de toda una cadena de trabajo y que dependerá en todo momento de las decisiones que se tomen a su alrededor, pues desde el mismo equipo directivo hasta el departamento de gestión comercial y el administrativo, cualquier toma de decisiones puede afectar el trabajo conjunto. Por esta razón, el gestor júnior solo debería actuar como líder ante su grupo de proveedores, para quienes trabajará al máximo para que el proyecto que gestione salga adelante. Para que esto sea posible, no podrá ignorar que todos los perfiles que entran en juego en un proyecto de traducción (cliente-gestor-proveedores) forman parte de un mismo equipo de trabajo y que, por tanto, el buen resultado del proyecto dependerá también de una buena cooperación a nivel externo, tal y como sucede de forma interna en la empresa. Por tanto, velará por el buen funcionamiento de sus proveedores y por el buen nombre de la empresa, cosa que preservará si entrega resultados de calidad que cumplan con las expectativas del cliente y que no atenten contra la confianza que ha depositado en la empresa.

4.8. Cadena de responsabilidades

Pese a la pertenencia a un mismo equipo de trabajo, la plantilla de una empresa de servicios lingüísticos se organiza en grupos y subgrupos según los perfiles laborales que la conforman, como se ha explicado anteriormente en esta investigación. Todos los miembros de la empresa compartirán responsabilidades conjuntas, pero para que una empresa de traducción funcione correctamente debe existir cierta jerarquía que establezca una cadena de responsabilidades bien delimitada. De esta forma, cada perfil sabrá dónde comienza y hasta dónde alcanza su umbral de competencias y hasta qué punto tiene potestad para la toma de decisiones en el trabajo que se desarrolla en la empresa. Una vez más, cabe recordar que este estudio está centrado en la figura del PMA, por lo que observaremos la cadena de responsabilidades interna de una empresa de traducción o servicios lingüísticos común desde la perspectiva particular de un gestor júnior.

En el día a día de un PMA, será importante que quede claro a quién debería acudir en primera y última instancia durante la gestión de sus proyectos:

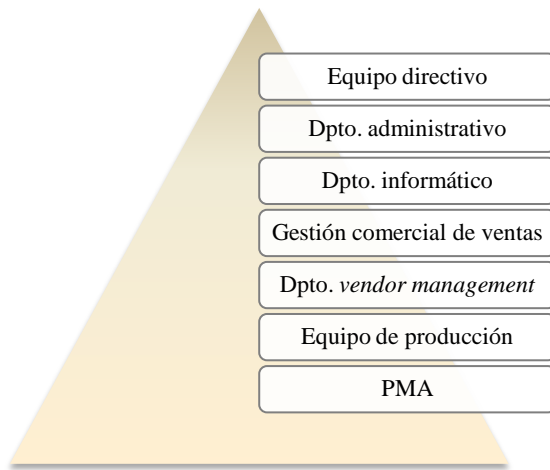


Fig. 9: Pirámide orientativa de la cadena de responsabilidades que suele presentar la plantilla de una empresa de servicios lingüísticos común ante un proyecto de traducción, siempre desde la perspectiva concreta del PMA. Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse en esta figura, desde la perspectiva de un PMA el primer eslabón de la cadena de trabajo de la empresa a quien acudiría para poder cumplir con la gestión de sus proyectos sería el equipo de producción, formado por el grupo de traducción y el de gestores. Ambos constituyen un pilar fundamental para el desarrollo del trabajo del PMA: el grupo de traducción, (formado por redactores técnicos, traductores, revisores y localizadores) servirá al gestor como proveedor interno y le permitirá completar los encargos del cliente con garantía de calidad. Los redactores técnicos también forman parte de este grupo y, en los casos en los que sea necesario, ayudarán a los proveedores a producir textos meta que cumplan con los requerimientos técnicos y terminológicos concretos para cada tipo de traducción (especialmente en los casos de la traducción técnica). El grupo de gestión, por su parte, estará formado por los gestores sénior que harán llegar al PMA la materia prima de su trabajo: los encargos de proyectos de traducción por parte de sus clientes. Además, como ya se ha comentado previamente, serán los miembros de la plantilla de la empresa con los que más horas al día pasará el PMA, puesto que trabajará mano a mano con ellos, los asistirá en la gestión de sus proyectos y gestionará los proyectos que le deleguen. Por otra parte, serán los que tutoricen de forma directa el trabajo del PMA y quienes le ofrezcan mayor cantidad de recursos e *inputs*.

Como se ha tratado con anterioridad, el PMA que gestione el proyecto será el último responsable de la toma de decisiones sobre el mismo, pero se podría decir que el

gestor júnior compartirá responsabilidad con el gestor sénior ante el cliente sobre el resultado y la calidad final del proyecto.

El departamento de *vendor management* lidiará con las responsabilidades inherentes a la búsqueda, clasificación y selección de proveedores. Además, suele tener la responsabilidad adicional de informar al PMA si alguno de los proveedores que ha seleccionado para sus proyectos cuenta con alguna incidencia o no conformidad registrada en proyectos anteriores (por baja calidad en sus entregas, falta de puntualidad, etc.) antes de que el gestor júnior les haga llegar el proyecto, pues podría comportar la obtención de un resultado de baja calidad que, por tanto, no se ajuste a los estándares establecidos por la empresa.

En cuanto al departamento de gestión comercial de ventas, en el caso del PMA serán pocas las ocasiones en las que puedan colaborar, puesto que el gestor júnior no suele disponer de cuentas ni clientes propios. No obstante, puede que el PMA requiera sus responsabilidades como comerciales en los casos en los que gestione proyectos de clientes que todavía no dispongan de acuerdos de precios con la empresa en la que trabaje, por ejemplo.

El departamento informático, por su parte, estará integrado por miembros de la plantilla cuyo trabajo puede necesitar el PMA durante la gestión de muchos de sus proyectos. Es el caso de los proyectos de transcreación, en los que el gestor júnior deberá apelar a su responsabilidad de proporcionar asistencia en la maquetación o el diseño gráfico de los elementos que forman parte del proyecto de traducción que deberá entregar el gestor. Además, este departamento suele incluir a especialistas en tecnologías de la traducción, entre cuyas competencias se encuentra la provisión de soporte con las herramientas TAO que utilicen gestores y proveedores. Será responsabilidad de estos especialistas, por tanto, ayudar al PMA si necesita mejorar su uso de las herramientas TAO con las que trabaje de forma interna o comprender algunos conceptos que le resulten conflictivos.

El departamento de administración colaborará de forma más habitual con el gestor júnior, puesto que será el encargado de formalizar todos los trámites burocráticos que puedan ser necesarios y el de proporcionar seguimiento y soporte en calidad de gestor de RRHH. El PMA necesitará de la experiencia del departamento de administración para generar facturas que cuadren con los márgenes de beneficio de la

empresa y que coincidan con el importe que estima el cliente por el servicio que solicita a la empresa y que incluye en cada PO que envía al gestor. El departamento de administración suele ser, por tanto, uno de los últimos responsables en cuanto a facturación y reclamos económicos por parte del cliente y proveedores.

Finalmente, la cadena de responsabilidades desde la perspectiva del gestor júnior terminaría en el eslabón más alto de la cadena, quien le resulta más lejano y supervisa todo su trabajo: el equipo directivo. Este equipo será la figura que actúe de tutor y de guía del PMA en todo momento. Mediante el equipo directivo, el PMA contará con herramientas a las que acogerse ante el cliente durante la gestión de sus proyectos, como por ejemplo los protocolos de actuación, las bases de datos de conocimiento internos o las guías de gestión. Además, será responsabilidad del equipo directivo velar por la integración del gestor júnior en plantilla y por su adaptación efectiva al ritmo de trabajo interno, para garantizar una colaboración beneficiosa para todas las partes. Asimismo, actuará de figura tutora en todo momento y entre sus competencias entrará la de dar el visto bueno, en última instancia, a todos los pasos seguidos por el PMA durante la gestión de sus proyectos. Será responsabilidad del equipo directivo, también, el llevar el control del trabajo realizado por el gestor júnior y cotejar con el resto del equipo si su funcionamiento es correcto, si cumple con los estándares de calidad de la empresa y si genera un buen ambiente de trabajo. Se trata, por tanto, del grupo con mayor responsabilidad y presencia en la empresa, siendo la figura supervisora de todos los trabajadores y el primer contacto directo con el cliente.

El gestor júnior es consciente de la organización interna de la empresa en la que trabaja y, aunque cada una de ellas tenga su propia idiosincrasia, todas las empresas de servicios lingüísticos comparten una jerarquía o cadena de responsabilidades similar a la presentada en este punto, por lo que será de gran utilidad para un futuro PMA tener en cuenta este patrón estándar de estructuración de competencias y responsabilidades para poder identificar las funciones de cada miembro de la plantilla de una empresa de servicios lingüísticos común y saber así a quién acudir en cada momento según sus necesidades.

4.9. Organización y gestión del estrés

Gestión de proyectos y estrés parecen dos conceptos sinónimos, ya que el estrés siempre formará parte intrínseca del trabajo de un gestor de proyectos. Además, cuanto

mayor sea la responsabilidad del gestor y más altas las expectativas y exigencias del cliente, mayor será el estrés por conseguir un buen resultado. Por eso, el gestor ha de aprender a convivir con el estrés para evitar que lo afecte negativamente en su toma de decisiones, en su motivación, sus relaciones personales y en el desarrollo de su trabajo en general.

Para ello, será fundamental que el gestor identifique los factores de estrés que pueden afectarle para diseñar métodos y estrategias de trabajo que le ayuden a combatirlo. Es evidente, que estos métodos serán del todo subjetivos y particulares para cada gestor, pero en este punto trataremos los factores de mayor estrés a los que está sometido el PMA y algunos de los métodos más eficaces y recomendables para una convivencia sana con el estrés al que está expuesto, a partir de la experiencia como PMA en una empresa de servicios lingüísticos.

Lo más importante será, como hemos tratado en el punto [4.6](#), diseñar un buen método de estructuración del trabajo, puesto que este será el factor clave que impacte directamente en el nivel de estrés del PMA. Es muy recomendable “desmontar” el conjunto del proyecto en pequeñas piezas asumibles cada día, para que el gestor tenga una visión estructurada del proyecto y acuda cada día a su puesto de trabajo con la disposición de asumir los pasos que necesitará y preparar los del día siguiente. Si no se “desmonta” el proyecto en pequeños pasos y etapas diferenciadas el gestor solo tendrá una visión global del proyecto y la carga de trabajo le parecerá mucho mayor, por lo que su nivel de estrés aumentará y puede llegar a bloquearse y ser incapaz de liderar o gestionar el proyecto.

El PMA estará sometido a múltiples demandas, desde los propios clientes hasta los proveedores, el equipo directivo y los gestores sénior. Por este motivo, será muy importante que tenga la humildad suficiente como para reconocer sus errores, una buena disposición para el trabajo en equipo y tolerancia con las críticas constructivas. Esta será la única manera de aprovechar al máximo los consejos de sus compañeros y de aprender cada día. Siempre resultará mucho menos estresante para el gestor júnior contar con el apoyo de sus compañeros y de todo el equipo ante un problema o incidencia con el cliente o sus proveedores, que no compartir con ellos sus dudas o comunicarles un posible error que haya cometido hasta que sea demasiado tarde y no pueda encontrarse una solución ni prevenir futuros problemas.

El desempeño de roles será otro de los factores estresores con los que tendrá que lidiar el gestor júnior. Puede resultar muy difícil integrarse en un equipo de trabajo ya formado y empezar de cero en una dinámica establecida. Por eso, es conveniente que el PMA tenga una visión estructurada de los perfiles laborales con los que colaborará para que pueda identificar las competencias y roles que asumirá cada uno. Uno de los métodos más efectivos para conseguirlo es el del diseño de un esquema de organización interno de la empresa en la que trabaje, para que pueda comprender cómo se estructura la plantilla de la empresa y cuál será la cadena de responsabilidades. De esta forma, el PMA evitará la llamada “sobrecarga de rol” o extralimitación de responsabilidades, puesto que sabrá dónde empiezan y terminan sus competencias y qué funciones tendrá que asumir bajo el rol de gestor júnior.

A todo esto, hay que añadir el uso constante de nuevas tecnologías de traducción y múltiples programas con distintas funcionalidades para las que el gestor júnior puede no estar preparado en un primer momento. Por este motivo, contar con una formación universitaria de calidad, con la motivación y el interés suficiente para aprender cada día y, sobre todo, con un programa de formación interna previa a la incorporación efectiva del PMA a la plantilla de la empresa, pueden ser el punto de inflexión definitivo para que el gestor júnior se incorpore con éxito a la empresa. Gracias a estos factores, el nivel de estrés que pueda generar para el PMA el uso diario y obligatorio de todas las herramientas con las que trabajará puede ser menor si cuenta con un plan de formación interna diseñado para él en el que pueda aprender desde el principio el uso y las funcionalidades de sus principales herramientas de trabajo. Por otra parte, el apoyo del equipo directivo y el de sus compañeros serán esenciales en todo momento, pues de ello dependerá la integración del PMA en la dinámica de trabajo de la empresa y que el ambiente de trabajo con todos los miembros que la componen sea lo mejor posible.

En definitiva, serán muchos los factores que provoquen el estrés en el gestor de proyectos y más todavía en el gestor júnior, teniendo en cuenta su falta de veteranía y experiencia (sobre todo al inicio de su colaboración). No obstante, si se siguen algunas recomendaciones esenciales se puede lograr convivir con ese estrés e incluso conseguir que actúe como motivador, en lugar de distracción, en el ritmo de trabajo del PMA. Algunas de esas recomendaciones incluyen la del diseño de un método de estructuración de trabajo propio o la adaptación de un método de trabajo ya existente a nuestras

necesidades. De esta forma, el PMA tendrá una visión organizada de sus tareas y podrá acceder en todo momento a cualquier archivo o información que necesite.

Otra recomendación sería la de considerar las partes de cada proyecto como piezas asumibles día a día, cosa que reducirá en gran medida su nivel de estrés. Se recomienda dejar constancia de todos los pasos llevados a cabo por escrito, en forma de lista de comprobación que el PMA pueda repasar antes de la entrega de cada proyecto al cliente. Esta será la mejor forma de identificar de forma rápida si ha cometido algún error, lo que le permitirá comunicarlo cuanto antes a quien corresponda para encontrar una solución efectiva a cualquier incidencia.

Si el PMA pone en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación universitaria y tiene entusiasmo por su trabajo, aprenderá algo nuevo cada día y se servirá de todos los recursos que le ofrece su empresa de servicios lingüísticos para documentarse y gestionar sus proyectos con éxito. Además, el hecho de contar con un plan de formación interna y con la tutorización del equipo directivo y del resto de gestores le dará mayor seguridad en el desarrollo de sus funciones, y le dotará de consejos y de recursos con un valor incalculable para su futuro laboral. Todo esto, le permitirá aprender a trabajar en equipo con toda una serie de profesionales tanto internos como externos, así como con clientes que lo enriquecerán tanto a nivel profesional como a nivel personal y que siempre estarán dispuestos a ayudarlo, por lo que el estrés sólo debería ser un factor adicional que le confirme la importancia del trabajo que realiza para la empresa, y le dote de la seguridad y la motivación suficiente como para ver las exigencias de calidad de los clientes y las de la propia empresa como un reto que superar cada día.

Nadie nace enseñado, y si el PMA tiene esto presente durante sus primeros pasos como gestor de proyectos se dará cuenta de que todos cometen errores y que lo importante no es que no se produzcan, sino que ocurran lo antes posible para poder aprender desde el primer momento cómo funciona un gestor profesional: con la iniciativa suficiente como para tomar decisiones, colaborar y compartir responsabilidades con sus compañeros hasta encontrar una solución para cada incidencia y lograr subsanar todo error sin perder la confianza de sus clientes.

5. ¿Cómo se consigue un proyecto de traducción que gestionar?

En partes anteriores de este trabajo de investigación se ha tratado esta pregunta de forma general, pero será en este apartado donde se desglosarán todos los aspectos que entran en juego para la obtención de un encargo por parte de los clientes hasta que tome la forma de un proyecto de traducción que gestionar. El lector encontrará a continuación, en forma de respuesta a varias preguntas clave, elementos indispensables para que una empresa de traducción pueda aceptar una solicitud de servicio de traducción y encargar la creación de un nuevo proyecto a sus gestores.

5.1. ¿Qué es un presupuesto?

En apartados anteriores se avanzaba la importancia de la creación de presupuestos, cosa que se tratará con más detalle en este punto. Un presupuesto es de vital importancia para la creación de un proyecto de traducción, pues será el documento que establezca un acuerdo formal entre la empresa de servicios lingüísticos y sus clientes.

- *¿Cómo nace un presupuesto?*

Cuando la empresa consigue nuevos clientes, ya sea mediante la asistencia del equipo de gestión comercial a ferias y convenciones del sector, o por un contacto directo del cliente con la empresa, el primer paso para iniciar su colaboración será la creación de un presupuesto. En dicho documento, se dejará constancia del servicio que solicita el cliente a la empresa y del recuento de palabras estimado de todos los archivos que formarán parte del proyecto de traducción que la empresa cree y gestione para el cliente. Como todos los encargos y tareas que tienen lugar en una empresa de traducción, la creación de presupuestos se rige por una jerarquía de responsabilidades y tiene una fecha de entrega al cliente.

En primer lugar, el gestor de proyectos recibirá la solicitud de un nuevo presupuesto, ya sea por parte de los gestores comerciales o directamente de un cliente potencial. Una vez recibida la solicitud, comunicará los datos más relevantes al equipo directivo (como por ejemplo los servicios que quiere encargar el cliente, la combinación lingüística de su encargo, qué archivos ha hecho llegar al gestor y la fecha de entrega fijada por el cliente para el futuro proyecto de traducción), quien valorará la viabilidad

de proyecto y autorizará la creación del presupuesto. Si es así, se iniciará una nueva colaboración con ese cliente.

Compete al gestor, entonces, servirse de sus principales herramientas de trabajo para procesar los archivos originales y extraer un recuento de palabras exacto o estimado según el cual comunicar al cliente el precio total por los servicios lingüísticos que prestará la empresa.

- *¿Cómo se genera el precio por el que se facturará el proyecto?*

Una vez los archivos originales se hayan procesado, y cuando el gestor haya obtenido el recuento de palabras del futuro proyecto, se pondrá en contacto con el departamento de gestión comercial para iniciar lo que en una empresa de traducción o servicios lingüísticos se llama la “preventa” de un proyecto de traducción.

En el proceso de preventa de un proyecto de traducción, los gestores comerciales generan un precio estándar para cada tipo de palabra: nueva, pretraducida, palabras repetidas de forma interna a lo largo de los archivos originales y palabras con equivalencia total o aproximada respecto a anteriores proyectos de traducción con ese cliente o similares. Lo más habitual será, sin embargo, que las solicitudes de presupuesto provengan de clientes potenciales para la empresa, por lo que la mayor parte de las palabras serán nuevas o sin equivalencia alguna en las memorias de traducción que almacena la empresa, que nunca habrá realizado un proyecto con ese cliente y no tendrá material de referencia de proyecto anterior alguno. En los casos en los que un cliente habitual de la empresa necesite generar nuevos precios para un servicio diferente al que suele encargarse, sí pueden existir equivalencias aproximadas o totales respecto a memorias de traducción que la empresa posea de ese cliente concreto.

Otras veces puede ocurrir que un cliente habitual de la empresa necesite generar un nuevo precio para un proyecto de traducción pero que tendrá una combinación lingüística diferente a la de sus encargos habituales. En estos casos, la empresa no necesitará crear un presupuesto de cero sino que generará uno nuevo, basado en alguno de los precios ya acordados con ese cliente. Es decir, si el cliente XXX tiene un precio acordado por tipo de palabra para la combinación ENG-ESP y ahora necesita un precio por palabra para la combinación ENU-ESP, el gestor de proyectos no necesitará crear un nuevo presupuesto, sino que puede basarse en el precio por palabra de la

combinación habitual del cliente para generar (con el soporte del departamento de gestión comercial) un nuevo precio para una nueva combinación.

- *¿Cuál es el siguiente paso?*

Cuando se haya creado un documento formal de presupuesto para el cliente, con los precios generados para la combinación lingüística y el recuento de palabras del encargo, se registrará el presupuesto y se enviará al cliente antes de la fecha límite que este haya fijado para obtener el precio total por el que se facturaría el servicio de traducción. Culmina así la preventa de un proyecto de traducción, que dará lugar a tres posibles consecuencias: que el cliente acepte el presupuesto, que lo anule o lo rechace.

Si el cliente acepta el presupuesto, el gestor de proyectos podrá comenzar con la creación y gestión del proyecto de traducción y con la búsqueda de proveedores. El equipo directivo, el administrativo y el de *vendor manager* registrarán al cliente como “cliente nuevo” en lugar de potencial, y organizarán la burocracia pertinente para que empresa y cliente puedan llevar a cabo sus colaboraciones correctamente. El cliente, por tanto, pasará a ser un colaborador más de la red de colaboradores de la empresa y gracias al presupuesto creado para su primer encargo, dispondrá de un acuerdo fijo con sus precios por palabra según las combinaciones lingüísticas con las que trabaje habitualmente.

Si el cliente decide finalmente no realizar el encargo de traducción, contactará con la empresa para anular el presupuesto que el gestor le ha hecho llegar y, por tanto, su colaboración con la empresa no se producirá. Por otro lado, si el cliente sí que desea realizar el encargo de traducción pero no le ha convencido la solicitud de presupuesto y no está dispuesto a aceptar las condiciones que le ofrece la empresa o el importe generado, rechazará el presupuesto y buscará otro proveedor de servicios de traducción que pueda llevar a cabo su proyecto. De nuevo, su colaboración con la empresa no se producirá.

5.2. ¿Qué es un cliente de facturación? ¿Y un cliente de servicios?

Cuando la empresa de servicios lingüísticos inicia su colaboración con un cliente, necesitará identificar quien es el “cliente de facturación” y el “cliente de servicios” para poder facturar los proyectos de traducción que gestione para él.

Por un lado, el cliente de facturación suele ser el destinatario de la factura del proyecto de traducción que genere la empresa y quien se encargue de facturarla una vez recibido. Por otro lado, el cliente de servicios será la cuenta del cliente que nos haya encargado el servicio y el destinatario de nuestro proyecto de traducción, y no de la factura del mismo. Esto quiere decir, que todo cliente tendrá tanto cliente de facturación como cliente de servicios, que pueden ser el mismo o no. Veamos esto con un ejemplo hipotético, elaborado de forma propia, para que el lector pueda entender estos conceptos de forma más clara:

El cliente *Example Translations, S.A.* trabaja con varias cuentas de clientes propios, una de las cuales es *Imaginary clothing*. La empresa *Example Translations* contacta con nuestra empresa para que traduzca del ENG al CAT un catálogo de ropa su cliente propio *Imaginary clothing*.

Nuestra empresa de traducción o servicios lingüísticos, por su parte, establecería que *Example translations* es el cliente de facturación del proyecto, para el que se emitirá la factura del mismo y quien se encargará de facturarla. La cuenta *Imaginary clothing* será para la que nuestra empresa de traducción esté generando un proyecto de traducción y quien se beneficiará en primer lugar de la prestación de nuestros servicios, por lo que será el cliente de servicios.

Los gestores del proyecto de traducción del catálogo de ropa de *Imaginary clothing* tendrán contacto directo con ellos como cliente del servicio de traducción que la empresa les está prestando, y acudirá a ellos para cualquier consulta sobre el proyecto y sus necesidades específicas en la entrega del proyecto de traducción, pues serán ellos quienes establezcan estos requerimientos y con las expectativas que la empresa de traducción procurará cumplir.

Conviene destacar que puede darse el caso en el que el cliente que encarga la traducción sea el mismo cliente que facturará el proyecto. Sería el caso, siguiendo con el ejemplo anterior, de que *Imaginary clothing* no fuera la cuenta de ninguna empresa externa, sino simplemente un cliente que establecerá una nueva tienda en Barcelona, por ejemplo, y contacta con nuestra empresa de traducción para la traducción de su catálogo de ropa del ENG al CAT. En un caso así, *Imaginary clothing* sería tanto cliente de servicios (el destinatario de nuestro proyecto de traducción y quien lo necesita en

primera instancia) como de facturación (el destinatario de nuestra factura y quien facturará el proyecto por sí mismo, sin intermediarios).

Por último, también podría darse el caso de que una sección de un gran grupo comercial nos encargue un proyecto de traducción. Siguiendo con nuestro ejemplo, sería el caso de que el cliente *Imaginary clothing* fuera un grupo comercial con distintas secciones textiles, como por ejemplo moda para mujer, moda para hombre y ropa de hogar. Si *Imaginary clothing* contacta con nosotros para la traducción de su catálogo de ropa de hogar, en ese caso esta empresa, como grupo comercial, será quien facture el proyecto y la sección “*Imaginary clothing* - hogar”, por ejemplo, sería el destinatario final de nuestro proyecto de traducción.

5.3. ¿Qué es la jerarquía de precios? ¿Y los precios heredados?

La identificación del cliente de facturación y el de servicios de cada proyecto de traducción impacta directamente sobre los precios de los servicios lingüísticos que presta la empresa para cada cliente. Aunque la definición de precios queda fuera de las competencias del PMA y, por tanto, no tendrá que lidiar con las solicitudes de presupuesto ni con la generación de precios, conviene que tenga presente esta jerarquía y cómo funcionan los precios definidos a los clientes con los que trabajará habitualmente. Como todos los aspectos que coexisten en una empresa de traducción, los precios también siguen una jerarquía que permiten ordenar los generados por el departamento comercial de la empresa y dividirlos entre precios base y precios heredados.

En los puntos anteriores de este apartado ya se ha tratado con detalle el proceso de creación de un presupuesto estándar. No obstante, conviene hacer especial hincapié en la jerarquía de los precios que se establecen para los clientes, pues siguen una lógica establecida por toda empresa de servicios lingüísticos.

Cuando una empresa de servicios lingüísticos recibe una solicitud de presupuesto de un cliente potencial, el departamento de gestión comercial de ventas y el gestor, suelen crear, en la etapa de preventa, unos precios estándar para el cliente que envía la solicitud de encargo y presupuestación. Así, y siguiendo con el ejemplo presentado en el punto anterior, si *Example Translations S.A.* contacta con nuestra empresa de traducción para solicitar un nuevo encargo para una o varias de sus cuentas, se definirán unos precios

específicos para él según la combinación lingüística de los encargos que suele necesitar. Cuando un cliente envíe encargos o PO para una de sus cuentas, como era el caso de *Imaginary clothing*, el departamento comercial utilizará como base los precios acordados con el cliente de facturación (*Example Translations, S.A.*) para generar los precios de su cliente de servicios (*Imaginary clothing*).

A esto se le llama “herencia de precios” en el ámbito profesional del sector de la traducción. Se podrá dar el caso, por tanto, de que un cliente XXX tenga un precio establecido para cada una de sus cuentas o clientes de servicios.

Por tanto, la jerarquía de precios será siempre de base a “heredero” de precios: de cliente de facturación a cuenta dependiente o cliente de servicios.

5.4. ¿Qué es un proveedor? ¿Qué tipos de proveedor hay?

Como se avanzaba en el apartado [3](#) de esta investigación, toda empresa de servicios lingüísticos considerará como “proveedor” a todo profesional de la traducción capacitado y cualificado para proporcionar alguno de estos servicios: traducción (en todas sus variantes y soportes, por lo que en este grupo se incluye la traducción audiovisual y la localización), revisión o interpretación.

Los proveedores serán el pilar fundamental del trabajo del gestor de proyectos, ya sea júnior o sénior, puesto que serán ellos los encargados de llevar a cabo la traducción y revisión del mismo. Sin proveedores, no podría crearse proyecto de traducción alguno que gestionar.

Respecto a los tipos de proveedor en una empresa de servicios lingüísticos, cabe recordar que se suelen diferenciar en dos grupos: internos o miembros de la plantilla de la empresa de traducción y externos o autónomos. Es muy importante que el gestor del proyecto tenga muy clara la clasificación de proveedores, puesto que de ello dependerá la selección del proveedor más adecuado según el proyecto que gestione y, por tanto, la calidad final del proyecto. Esta clasificación de proveedores tomará especial relevancia en el caso de los traductores externos o autónomos, puesto que, seguramente, el departamento de *vendor management*, el equipo directivo o incluso el resto de gestores de la empresa para la que trabaje los habrá clasificado según distintos parámetros computables: como su veteranía como colaborador de la empresa, la nota media de calidad en sus entregas o el número de asignaciones en marcha para la empresa. Así,

será habitual que una empresa de servicios lingüísticos distinga entre proveedores potenciales, en fase de prueba, nuevos, habituales o readmitidos. Del mismo modo, si la colaboración con los proveedores no es fructífera ni aporta buenos resultados a la empresa, se podrá dar por finalizada su colaboración con la empresa.

De esta clasificación de proveedores dependerá que el PMA cribe y seleccione el mejor proveedor para su proyecto de traducción, por lo que resulta de vital importancia para la gestión de sus proyectos y por ese motivo se incluyen en este apartado en forma de análisis estándar y común entre las distintas empresas de servicios lingüísticos.

5.5. ¿Qué es la gestión de proveedores?

Cuando el gestor reciba una PO del cliente y cree un nuevo proyecto de traducción, deberá comenzar con la búsqueda de proveedores hasta dar con el perfil que más le interese para el desarrollo de su proyecto y el que crea que puede garantizar con mayor seguridad un resultado de calidad. Es entonces, cuando entra en juego la importancia de una buena gestión de proveedores.

Al igual que un proyecto, los proveedores se gestionan. Por norma general, las empresas de traducción o servicios lingüísticos dispondrán de una clasificación establecida según el tipo de proveedores con los que cuente. El acceso libre a esta clasificación será de gran utilidad para todo el equipo de gestión, pero dada la falta de experiencia del PMA y teniendo en cuenta que no conocerá a los proveedores habituales de la empresa como sí lo hacen los gestores sénior, el hecho de tener disponible una clasificación de proveedores le servirá de guía para no cometer el error de asignar un proyecto a los proveedores equivocados. Esto evitará que coseche resultados que no cumplan con las expectativas del cliente ni con los estándares de calidad de la empresa para la que trabaja. Además, conviene recordar que el PMA, por lo general, gestionará los proyectos que hayan delegado en él sus compañeros del equipo de gestión, por lo que un buen resultado impactará positivamente en la confianza de los gestores sénior en él. Del mismo modo, un mal resultado por parte del PMA perjudicará negativamente tanto su profesionalidad, como el trabajo de la empresa en general.

Por todo esto, conviene que el PMA sepa hacer una buena criba de proveedores antes de comenzar sus proyectos. Para ello, deberá gestionar toda la información que pueda obtener de ellos hasta dar con el proveedor más adecuado. Es conveniente que el gestor júnior filtre en esa clasificación a los proveedores a partir de sus datos más

relevantes, como el tipo de proveedor que necesita (nuevo o habitual, por lo general), su combinación lingüística, una buena nota media, un promedio de asignaciones regulares y una colaboración habitual con la empresa, valoraciones positivas por parte de gestores y cliente, ausencia de no conformidades, sus especialidades o los tipos de traducción con los que suele trabajar y por supuesto, las herramientas que domina.

A todo este proceso de búsqueda y criba de proveedores se le conoce profesionalmente como “gestión de proveedores” y es tan importante para una empresa de traducción que muchas de ellas han desarrollado programas propios para un filtrado efectivo, ya que son conscientes del impacto que comporta en la calidad final del proyecto una buena selección de los proveedores adecuados para cada encargo. Como se ha comentado previamente, será competencia de la empresa y, en concreto, del departamento de *vendor manager*, recopilar todos esos datos y crear una buena clasificación de proveedores que poner al alcance de los trabajadores de la empresa.

Es evidente que todos los proveedores velarán por su propio interés y beneficio, por lo que aceptarán el máximo número de asignaciones posibles según su disponibilidad. Por este motivo, no es frecuente que un proveedor tenga la suficiente confianza con el gestor de proyectos para comentarle, en el caso de que no haya hecho una buena criba de proveedores, que no cuenta con las aptitudes necesarias para el proyecto que el gestor le ha propuesto. Desgraciadamente, la creciente necesidad de trabajo hace que el gestor no pueda depender de la valoración subjetiva de cada proveedor sobre si se ve capacitado o no para asumir un encargo (salvo en los casos en los que ya se establezca una relación de continuidad y confianza entre el proveedor, el gestor y la empresa). Por esta razón, será responsabilidad del gestor de proyectos hacer una gestión de proveedores efectiva y dedicar todo el tiempo que sea necesario hasta dar con el proveedor ideal para cada encargo, ya que el tiempo que se invierta en este paso será el mismo que el gestor evitará invertir en la solución de posibles problemas y, sobre todo, en la gestión de no conformidades si asigna un encargo al proveedor equivocado.

5.6. ¿Qué es una tarifa?

Esta es otra de las cuestiones importantes que deberá tener en cuenta el PMA cuando reciba un encargo de traducción. Será, de nuevo, un aspecto de vital importancia para obtener un proyecto de traducción que gestionar y por ese motivo se incluye en este apartado.

Una tarifa es la clasificación formal de la asignación que el gestor de proyectos registrará en el sistema para cada proveedor de su proyecto. Existen, por lo general, dos tarifas comunes en toda empresa de servicios lingüísticos: tarifa de traducción y tarifa de revisión. Las tarifas, por tanto, describen el servicio que lleva a cabo cada proveedor asignado en el proyecto y el rol que cumplirá en el desarrollo del mismo. Tendrán tarifa de traducción aquellos proveedores que colaboren con la empresa de forma habitual con encargos de traducción. Esta tarifa se desglosará en tantas combinaciones lingüísticas como tenga cada proveedor, por lo que habrá proveedores con tarifa de traducción ENG-ESP, con tarifa de traducción FRA-ESP, con tarifa multilingüe, etc. En cuanto a los revisores, ocurre exactamente lo mismo: los proveedores de revisión tendrán esta tarifa si colaboran como revisores con la empresa de traducción. Así, tendrán tarifa de revisión según sus combinaciones lingüísticas o lenguas de trabajo más habituales.

Si el PMA tiene claras las tarifas de las que dispone cada proveedor, podrá saber a quién asignarle cada encargo. Por este motivo, vuelve a confirmarse la necesidad de una buena gestión de proveedores que le permita filtrar también por tarifas a los proveedores adecuados para sus asignaciones. En el caso de que el gestor de proyectos compruebe las aptitudes de algún proveedor para un encargo concreto (como por ejemplo, revisión FRA-CAT) y no disponga de tarifa habilitada para el mismo, debería solicitar al equipo directivo la creación y activación de esa nueva tarifa, para que el resto de compañeros también puedan tenerlo en cuenta en la búsqueda de proveedores y contar con él si lo creen oportuno.

Finalmente, conviene distinguir entre dos conceptos que suelen confundirse a menudo y que el PMA deberá tener claramente diferenciados durante la gestión de sus proyectos, pues de ello depende que registre correctamente los proyectos en el sistema y que no confunda ningún dato que entorpezca el cierre y facturación de los proyectos de traducción. Estamos hablando de la diferencia entre precio y tarifa. En el ámbito de una empresa de servicios lingüísticos, en general, se le llama precio al importe por palabra o unidad de traducción que se le facturará al proveedor o al cliente. Una tarifa será entonces, tal y como hemos comentado, la clasificación del servicio que puede aceptar y realizar cada proveedor.

5.7. ¿Qué es una guía de gestión?

Una guía de gestión es un documento que suelen incorporar la mayor parte empresas de traducción o servicios lingüísticos, y que funciona como un manual de estilo. En él, los gestores sénior deben incluir los mejores métodos de gestión para cada cliente, especificando la metodología de gestión que ha dado mejores resultados y que ha comportado mayor satisfacción por parte del cliente con el paso del tiempo. Por tanto, se podría decir que servirá de Biblia para todo gestor, en especial para el PMA hasta que cuente con más experiencia y conozca las necesidades y normas de cada cliente.

Las guías de gestión se suelen crear en el inicio de la colaboración del cliente con la empresa, y los gestores que trabajen con él serán los responsables de redactar cualquier dato que consideren relevante para la gestión de sus proyectos, pues será el manual que seguirán el resto de gestores y proveedores cuando trabajen con ese cliente. Estas guías deberían actualizarse periódicamente según los gestores vayan conociendo más preferencias de gestión del cliente o demás datos relevantes. En cualquier caso, estarán supervisadas por el equipo directivo, quien las revisará y validará para ponerlas a disposición de todos. De esta forma, todos los miembros de la plantilla de la empresa sabrán cuáles son los procedimientos adecuados para la gestión de proyectos con cada cliente y también su forma de trabajar, el tipo de texto que suelen enviar, qué productos ofrecen, cuáles son sus preferencias de traducción y demás datos relevantes.

Así, en su primer encargo con un cliente que no conozca, el PMA deberá acudir a la guía de gestión de dicho cliente para encontrar allí cualquier dato que necesite. Entre los datos que suelen recogerse en las distintas guías de gestión, estos son los más importantes y los que, por tanto, deberían aparecer en todos los casos con independencia del tipo de empresa de servicios lingüísticos en la que se trabaje:

- Introducción: presentación del cliente
- Tipos y formato de los encargos
- Combinación lingüística
- Precios acordados
- Proveedores habituales
- Diccionarios del cliente
- Material de referencia del cliente
- Existencia y acceso a guías de estilo

- Existencia de plantillas para la creación de proyectos
- Otras peculiaridades

Mediante estos apartados, todo gestor de proyectos podrá asegurar el cumplimiento de las necesidades del cliente y conocerlo más. Así, se podrán tener en cuenta particularidades como: el tipo de texto con el que trabajan, los formatos de entrega que prefieren, las combinaciones lingüísticas más frecuentes para sus encargos, los proveedores habituales que han dado buen resultado con ellos o el material de referencia y diccionarios revisados por el cliente, cuya terminología tendrá prioridad absoluta sobre el resto en la toma de decisiones de traducción. Además, es muy probable que los gestores sénior hayan creado plantillas para los clientes más habituales con los diccionarios que prefieren incorporar en sus encargos o el material de referencia que mejores resultados ha dado a lo largo del tiempo. En estos casos, será mediante la guía de gestión como el PMA podrá encontrar dichas plantillas y aprender a implementarlas en sus proyectos, así como acceder a otros recursos que le sirvan de ayuda como las normas de estilo, los precios acordados o los clientes habituales.

Asimismo, las guías de gestión de una empresa de servicios lingüísticos suelen incorporar toda clase de peculiaridades secundarias del cliente que el PMA debería tener en cuenta para mantener el nivel de calidad fijado por la empresa y que la calidad de sus entregas no difiera de la de sus compañeros. Entre estas peculiaridades, conviene destacar el deseo expreso de algunos clientes de que sus proyectos se validen una vez finalizados. Esto es algo que con lo que un gestor lidia habitualmente y que todo PMA encontrará seguro en su recorrido laboral, por lo que conviene tener en cuenta y entender qué implica una necesidad de validación.

Si la guía de gestión de un cliente establece la necesidad de validación a posteriori, significa que el cliente requerirá una corrección final por parte de un revisor especializado en este cliente concreto. Este revisor se suele conocer como “validador”. El PMA deberá, entonces, hacer llegar el proyecto traducido y revisado al validador del cliente para que realice un último control de calidad exhaustivo y compruebe si el proyecto cumple con todas las particularidades del cliente en todos los niveles: desde un nivel puramente terminológico, hasta el nivel de estilo e incluso formato y maquetación (si se aplica). Cuando el validador envíe de nuevo el proyecto de traducción, el gestor se encargará de implementar los cambios introducidos por el validador y de hacer llegar el

archivo del proyecto de traducción validado al cliente. Todo esto implica que el gestor de proyectos debería reservar como mínimo dos días para la validación del proyecto previos a la fecha de entrega o *deadline* fijada por el cliente. Así, si el cliente envía una PO con fecha de entrega del 09/03, por ejemplo, el gestor deberá organizarse para gestionar y finalizar el proyecto el día 07/03. A continuación, se lo hará llegar al validador y este dispondrá de tiempo hasta el 09/03 para la validación final del proyecto.

En definitiva, se confirma la relevancia de una buena guía de gestión con todos los datos y particularidades más importantes del cliente que se deban tener en cuenta y respetar en la gestión de sus proyectos para ofrecer un resultado que esté a la altura de lo que se espera de la empresa de traducción y no perjudicar así la buena relación ni la continuidad de la colaboración entre cliente y empresa.

5.8. ¿Qué es una agenda de direcciones?

Se trata de otra herramienta más que resultará muy útil al PMA durante la gestión de proveedores. En una agenda de direcciones se recogen los datos de contacto de clientes y proveedores de una empresa de traducción, por lo que tener acceso libre a ella permitirá que todos los miembros en plantilla puedan contactar con ellos para comunicarles cualquier aspecto relevante previamente, durante o posterior a la gestión de los proyectos de traducción. Estos datos se recopilan gracias al equipo directivo y, especialmente, al departamento de gestión comercial de ventas, que serán quienes consigan nuevos clientes y les pidan estos datos para ponerse en contacto con ellos e iniciar una colaboración con su empresa. Una vez recopilados en una agenda, normalmente virtual, todos los miembros de la empresa puedan acceder a los datos de contacto de las personas con quienes trabajen durante la gestión de sus proyectos.

En el caso concreto del PMA, el acceso a esta agenda le permitirá, además de iniciar la comunicación con todos los participantes de los proyectos que gestione, contar con un dato vital para la gestión de sus proyectos: qué proveedores viven en países con una diferencia horaria significativa respecto al país en el que se encuentra la empresa de traducción. Este dato puede parecer trivial en un primer momento, pero se revela como uno de los más significativos para la gestión efectiva de un proyecto de traducción a largo plazo.

Cuando el PMA reciba un encargo del ENG al ESM (español mexicano), por ejemplo, acudirá a la clasificación de proveedores y buscará, basándose en la gestión de todos los datos que tenga a su alcance, al mejor proveedor en esta combinación lingüística. Una vez lo encuentre, la agenda de direcciones le permitirá saber su horario de trabajo y lo más importante: el país en el que se encuentra. Así, si se trata de un proveedor nativo que vive en México, por ejemplo, el PMA sabrá que para ese encargo necesitará gestionar su tiempo para cumplir con la fecha de entrega del cliente teniendo en cuenta la diferencia horaria de seis horas entre España y México. Esta diferencia horaria será determinante en el desarrollo del proyecto y en la comunicación entre proveedor y gestor, pues el PMA deberá cuadrar sus horas de entrega con la hora en España para asegurarse así de estar en la oficina si los proveedores desean contactarle o consultarte algún aspecto relevante previo a sus entregas. Además, esta diferencia horaria también puede afectar a la fecha de entrega con el cliente y perjudicar la calidad final del proyecto, ya que si el PMA no la gestiona correctamente y distribuye bien aspectos tan importantes como el tiempo de traducción y revisión, la fecha de entrega, las horas de trabajo con los proveedores, el tiempo en el que pueden comunicarse y el tiempo que reserve como gestor para el control de calidad final del proyecto, esta diferencia puede comportar una no conformidad del cliente por una entrega fuera de plazo.

6. ¿Cómo se empieza a gestionar?

Llegados a este punto, comenzamos uno de los apartados más prácticos de esta investigación, en el que se dará respuesta de la forma más breve y detallada posible a las primeras preguntas que se hace todo gestor de proyectos júnior o PMA ante su primer proyecto de traducción. En primer lugar, se tratarán los conceptos más problemáticos para un PMA en su primera vez como gestor de un proyecto de traducción. A continuación, se expondrá una guía de gestión propia que detalle paso a paso el proceso de gestión de un proyecto de traducción, basado en las mejores prácticas de gestión adquiridas en la experiencia como PMA. Este apartado terminará, por último, con el papel de la calidad en el proceso de gestión de un proyecto expondrá cuáles son las normas de calidad existentes para los servicios de traducción y hasta qué punto afectan a la prestación de servicios de este sector y al funcionamiento de una empresa de servicios lingüísticos.

6.1. ¿Qué es una PO?

Una PO o *purchase order*, según el significado de sus siglas en inglés, es el primer documento que hace llegar el cliente a la empresa de traducción y gracias al cual los gestores de proyectos pueden crear, poner en marcha y facturar los proyectos de traducción que realicen. El cliente es el emisor de este documento y lo puede hacer llegar a la empresa por varias vías: o personalmente, o por teléfono, o por correo electrónico, entre otras.

Si se realiza personalmente (o mediante un intermediario o representante), el cliente acudirá de forma presencial a la empresa de traducción y realizará una solicitud de presupuesto formal y un servicio de traducción al equipo directivo. También es posible que el departamento de gestión comercial de ventas de la empresa de servicios lingüísticos amplíe su red de clientes habituales y conozca a clientes potenciales para la empresa en ferias del sector o conferencias, por ejemplo. En tal caso, se negociaría un presupuesto y las condiciones del servicio de traducción con dicho departamento. Cabe mencionar que también son muchos los casos en los que el cliente desea un servicio de interpretación. En estos casos, contactarían de forma más habitual con el departamento de *vendor manager*, a quien le corresponde seleccionar a los intérpretes más adecuados para el servicio solicitado de entre la red de intérpretes que colaboran con la empresa. A continuación, organizará junto al equipo directivo las jornadas de interpretación de sus proveedores y acordará con el cliente la facturación del servicio y demás especificaciones.

En el caso de las solicitudes de servicios de traducción, otra de las vías por las que el cliente puede hacer llegar su orden de encargo es mediante el teléfono. De ser así, debería informar a los gestores sobre qué servicio desea, cuál sería el recuento de palabras y los requisitos indispensables del proyecto, como la fecha y el formato de entrega deseado y el precio por palabra que se le otorgará a la empresa en forma de valor total del proyecto cuando se facture. No obstante, las empresas de servicios lingüísticos suelen recomendar que los gestores (PMA incluido, por supuesto) insten al cliente a dejar constancia de todo esto por escrito, para que más adelante no pueda desdecirse de alguna condición acordada previamente.

Precisamente por este motivo, el medio por el que los clientes envían sus PO con mayor frecuencia es el correo electrónico. Mediante un mensaje de correo electrónico,

el cliente puede dejar constancia directamente de todos los datos que considera relevantes para su solicitud formal de un servicio de traducción (dichos datos se han expuesto previamente en el apartado [4.5](#) de esta investigación). Además, el correo electrónico acaba siendo el método de comunicación más práctico, puesto que distrae menos al gestor de su trabajo y permite que se reciba de una sola vez y por la misma vía todo el material necesario para comenzar un proyecto de traducción: PO, archivos originales, instrucciones del cliente y archivos de referencia (en algunos casos).

6.2. ¿Qué tipo de fechas tiene un proyecto de traducción?

Junto con la noción de PO, otro de los aspectos más problemáticos para un PMA en su primer proyecto de traducción serán las distintas fechas del mismo. Se trata de un aspecto de suma relevancia para el éxito del proyecto, pues la satisfacción del cliente con el resultado final dependerá en gran parte del cumplimiento con las fechas establecidas en un inicio. Será competencia del PMA, por tanto, acordar con el cliente una agenda para cada proyecto de traducción gestionado. Dicha agenda debería cumplirse punto por punto, salvo que se modifique alguna de las fechas con el consentimiento previo del cliente.

Serán cuatro los tipos de fechas más frecuentes que marcarán el trabajo de todo gestor de proyectos júnior en cualquier empresa de servicios lingüísticos: la fecha de encargo, la fecha de entrega provisional, la fecha de entrega definitiva y la fecha de validación. A continuación, se explica cada una de ellas con más detalle:

◦ *Fecha de encargo*

Recibe el nombre de “fecha de encargo” el día en el que el cliente se ha puesto en contacto con la empresa de traducción y ha hecho llegar al PMA, o a uno de los gestores sénior de la empresa, su PO. La fecha de encargo, por tanto, será el día en el que la empresa recibe la solicitud de un proyecto de traducción por parte de uno de sus clientes.

◦ *Fecha de entrega provisional*

Esta será la fecha más importante para cliente y gestor, puesto que será el día que habrán acordado para la entrega del proyecto de traducción ya finalizado. La fecha de entrega provisional fija el plazo del que dispondrá el gestor para la gestión del

proyecto y para hacerlo llegar al cliente, procurando que cumpla siempre con sus expectativas de calidad para con la empresa.

Es muy importante que esta fecha sea “provisional”, es decir, que no sea algo cerrado e inmutable. Conviene que cuando el gestor de proyectos reciba el encargo o PO del cliente, deje claro que la fecha de entrega fijada en un inicio será algo previsto y abierto a consenso o modificación. Como se ha expuesto en apartados anteriores de este estudio, una vez el PMA reciba la PO del cliente deberá llevar a cabo múltiples tareas previas al arranque del proyecto: registrar el encargo, convertirlo en un proyecto de traducción mediante su herramienta TAO, iniciar la gestión y búsqueda de proveedores... Por este motivo, será habitual que surjan imprevistos que alteren esa fecha de entrega inicial. Sin embargo, lo ideal sería que el gestor hiciera todo lo posible por mantener esa fecha inicial y organizarse lo mejor posible para cumplir con ella, sin tener que pedir al cliente un aumento del plazo de entrega. De esta forma, tanto su imagen como gestor del proyecto como la profesionalidad de la empresa se potenciarán a ojos del cliente.

No obstante, serán muchas las ocasiones en las que esto no será posible, ya sea por algún imprevisto con los proveedores o con los plazos de entrega de sus asignaciones, por problemas puramente técnicos o por cuestiones como la diferencia horaria entre países y localizaciones de proveedores. Así, es muy recomendable que aunque el gestor acuerde con el cliente una fecha de entrega inicial, lo mantenga informado en todo momento sobre el estado del proyecto, para que así sepa si la fecha acordada será definitiva o si necesitará aumentar el plazo de entrega o *deadline* final.

Cabe destacar que el cliente del proyecto no tiene por qué ser el único destinatario final del mismo, ya que puede formar parte de toda una cadena de responsabilidades que necesiten ese proyecto de traducción. Por este motivo, el hecho de mantener actualizado al cliente en todo momento sobre el estado del proyecto evitará que inunde de mensajes la bandeja de entrada del correo electrónico del PMA para saber si se podrá entregar en la fecha acordada. Es muy probable que el cliente también deba responder ante superiores, por lo que mantener un diálogo continuo durante la gestión del proyecto con el PMA le permitirá saber cuál será la fecha de entrega definitiva del proyecto y organizar su agenda de forma paralela. Se creará así una relación “cliente-

gestor-empresa” de mayor confianza que permita trabajar de forma conjunta para sacar los proyectos de traducción adelante.

- *Fecha de entrega definitiva*

La fecha de entrega definitiva o *final deadline* será el día en el que el gestor haga llegar al cliente el proyecto de traducción totalmente finalizado, con los controles de calidad superados con éxito. En el sistema interno de la empresa de servicios lingüísticos en la que se trabaje, el proyecto debería quedar registrado como “completado” o “cerrado” según esta fecha definitiva; cuando el cliente recibe el proyecto de traducción completado.

Esta *final deadline* puede coincidir, o no, con la fecha de entrega provisional. Basándonos en un ejemplo hipotético, el PMA puede acordar con el cliente que su proyecto de traducción se entregará el 20/04 y esa será, por tanto, la primera fecha prevista para la entrega. Más adelante, puede confirmarse que ese día se entregará el proyecto completado y con los controles de calidad pertinentes o puede solicitarse un aumento del plazo de entrega al día 24/04, por ejemplo. En ese caso, el día 24/04 sería la fecha de entrega definitiva del proyecto.

- *Fecha de validación*

Tal y como se ha expuesto de forma más detallada en el apartado [5.7](#) de este trabajo, cabe la posibilidad de que algunos proyectos necesiten una validación a posteriori. Esto significa, que después de la entrega al cliente del proyecto de traducción, es posible que el PMA reciba de nuevo el archivo del proyecto ya finalizado junto a una solicitud del cliente para confirmar las decisiones de traducción introducidas o modificar algo de la entrega final. Este sería el caso, por ejemplo, de algún proyecto de traducción basado en un catálogo de productos. En el caso de necesitar validación, el cliente de este catálogo pediría al PMA después de la entrega del catálogo ya traducido, que encuentre un validador familiarizado con ese cliente y sus productos para confirmar las decisiones de traducción de los proveedores del proyecto o para introducir algún cambio que, tras la entrega, desee incluir antes de publicar el catálogo.

En este caso, el cliente dará al PMA un plazo de validación que, normalmente, no suele superar las 48 horas. El PMA acordará entonces con el cliente una fecha de validación en la que hará llegar al cliente, de nuevo, el proyecto finalizado y pasado por una última revisión a cargo del validador. Como se ha explicado previamente, el

validador volverá a confirmar todas las decisiones de traducción incluidas o modificará las que considere necesarias.

También es posible que el cliente fije con el PMA en su PO inicial una fecha de entrega final para el proyecto completo: traducido, revisado y validado. Es habitual que los clientes de las empresas de traducción o servicios lingüísticos prefieran trabajar de esta forma y no dividir la entrega del proyecto en dos fases (primera entrega de traducción y revisión, y segunda entrega de validación final). De ser así, esto implicará una nueva responsabilidad para el gestor júnior, pues deberá organizar la agenda del proyecto para fijar una fecha de entrega definitiva que contemple la necesidad de esas 48 o 24 horas de validación previas. Para ver esto de una forma más clara, sería el caso de que, por ejemplo, el cliente hubiera pedido un proyecto finalizado y validado para el 24/04. El PMA, entonces, debería organizarse con sus proveedores para tener finalizada la traducción y la revisión del proyecto el día 22/04 como muy tarde y enviarlo ese día al validador. Una vez hecho esto, el validador dispondría del día 23/04 y 24/04 para validarlo. Finalmente, lo enviaría de nuevo al PMA y este podría hacerlo llegar al cliente finalizado, validado y dentro de plazo.

Para cerrar este punto, convendría recordar que, por lo general, la presupuestación de un proyecto de traducción no suele formar parte de las competencias de un PMA, sino de los gestores sénior. En el caso de los gestores sénior, la agenda de los proyectos que gestionan suele venir marcada por los cuatro tipos de fechas expuestas en este punto (fecha de encargo, fecha de entrega provisional, fecha de entrega final y fecha de validación) más tres tipos de fecha adicionales que fijan el plazo en el que pueden encargarse de todas las tareas de presupuestación. Estas fechas suelen ser: la fecha de solicitud de presupuesto, la fecha de envío de presupuesto y la fecha de respuesta o resolución del mismo.

- *Fecha de solicitud de presupuesto*

Esta fecha corresponderá al día en el que el cliente se ha puesto en contacto con la empresa de traducción para solicitar los servicios lingüísticos que necesite para su proyecto (traducción, revisión, gestión, localización, maquetación, interpretación...). Será, por tanto, el primer paso para formalizar una colaboración entre cliente y empresa: los gestores sénior, con la supervisión del equipo directivo y el de gestión comercial de ventas, emitirán un presupuesto al cliente con el precio de los servicios solicitados.

Para poder emitir dicho presupuesto, el gestor sénior es el encargado de informar al equipo directivo sobre las nuevas solicitudes de presupuesto que haya recibido. De esta forma, podrán valorar juntos si son viables según las necesidades de cada cliente. Así, el gestor deberá contemplar, junto al equipo directivo, aspectos como los pares bilingües del proyecto solicitado, la fecha de entrega prevista por el cliente, el ámbito temático del proyecto de traducción, los destinatarios del proyecto, el formato de los archivos que lo conforman o la existencia, por parte de la empresa, de recursos suficientes para llevarlo a cabo con éxito (hablamos tanto de recursos puramente lingüísticos como de personal y proveedores, así como de los recursos técnicos que se necesiten para el desarrollo y gestión del proyecto). Si se confirma que la empresa en la que trabajen está preparada para aceptar el proyecto y llevarlo a cabo con su equipo de profesionales y de proveedores internos y externos, el encargo se considerará viable y el equipo directivo autorizará la emisión del presupuesto.

Una vez determinada la viabilidad del proyecto, el gestor sénior solicitará al cliente que le envíe los archivos originales que formarán el nuevo proyecto de traducción (en el caso de una solicitud para un servicio de interpretación, este paso no sería necesario) y elaborará un presupuesto con unos precios estándar por cada tipo de palabra, tal y como se ha comentado de forma más detallada en el punto [5.1](#) de este estudio.

○ *Fecha de envío de presupuesto*

Cuando el cliente se pone en contacto con la empresa para solicitar los servicios lingüísticos que necesita, debe hacer llegar a los gestores todos los archivos y datos posibles para que el equipo de gestión determine la viabilidad del mismo y para que el equipo directivo pueda autorizar la gestión de su proyecto de traducción. Por un lado, los archivos originales del cliente serán el material esencial que todo cliente deberá hacer llegar a la empresa de traducción, pues será la única forma de que el gestor pueda extraer el recuento de palabras que forman el proyecto de traducción, generar unos precios y hacer una buena criba de proveedores según las tarifas que se necesiten y el ámbito temático al que pertenezcan los archivos. Por otro lado, la fecha de envío de presupuesto es, junto a la PO, otro de los datos más relevantes.

Es muy importante que el cliente deje bien claro a la empresa, y preferiblemente por escrito, cuál será la fecha de envío de presupuesto. Ese día fijado por el cliente será

cuando el gestor sénior a cargo del proyecto de traducción envíe al cliente un documento formal con el precio total o estimado de los servicios lingüísticos que solicita. Para evitar futuros inconvenientes, se recomienda que esta fecha quede registrada por escrito. Esta será la mejor manera de que el equipo de gestores clasifique entre sus solicitudes de presupuesto cuáles serán las más urgentes (ya que reciben múltiples solicitudes al día) y empezar a trabajar en ellas junto al departamento de gestión comercial y ventas. Con esta criba de solicitudes, se dará respuesta a los clientes que necesiten con mayor urgencia saber si la empresa podrá encargarse de su proyecto, y la empresa evitará perder clientes potenciales por no haber emitido un presupuesto a tiempo.

- *Fecha de respuesta o resolución de presupuesto*

En este caso, se trata de la fecha en la que el cliente responde al presupuesto emitido por la empresa y confirma si acepta el presupuesto o si por el contrario decide anularlo o, en el peor de los casos, rechazarlo. (Cabe destacar que la definición de cada una de estas respuestas y lo que implican para empresa y cliente se encuentran en el punto [5.1](#) de este trabajo).

Normalmente, en el caso de que el cliente acepte el presupuesto emitido por la empresa, el gestor que se encargue de dicho proyecto sería el responsable de registrar en el sistema interno de la empresa la fecha en la que el cliente emitió su respuesta y aceptó el presupuesto y, por tanto, iniciar una colaboración. El documento de presupuesto también debería registrarse en el sistema interno, para dejar constancia de lo acordado con el cliente y que, de nuevo, ambas partes tengan a su disposición y por escrito las condiciones en las que se llevará a cabo el proyecto y el precio de los servicios lingüísticos que prestará la empresa. El documento de presupuesto no deja de ser un contrato entre cliente y empresa y, como tal, no se debe modificar lo que en él se acuerda sin que ambas partes den su consentimiento.

6.3. ¿Por qué estados pasa un proyecto?

Como se desprende de todo lo expuesto hasta el momento, son muchas las tareas y funciones que conforman la gestión de un proyecto de traducción. Esto significa que para conseguir un resultado óptimo, un proyecto deberá tener una estructura compleja en la que colaboren todos los perfiles profesionales dentro y fuera de la empresa de traducción como un equipo. Además, el gestor será el responsable de coordinar todo el

proceso, por lo que su papel como líder del proyecto será determinante para obtener la satisfacción del cliente. Se deduce, por tanto, que todo proyecto de traducción pasará por un abanico de estados: desde que se recibe el encargo del cliente y se crea un proyecto de cero, hasta que se entrega al cliente y la empresa lo factura. Veamos este desarrollo gradual de los estados de un proyecto de forma más detallada en una propuesta elaborada de forma propia a partir de los estados más habituales por los que pasa todo proyecto de traducción:

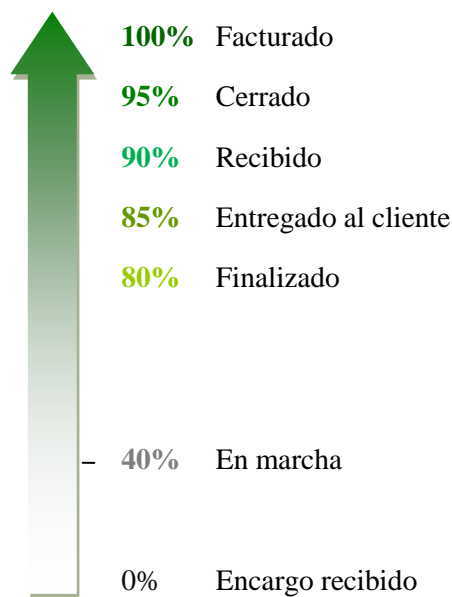


Fig. 10: Proceso gradual de los estados más habituales por los que pasa todo proyecto de traducción, organizados según el porcentaje de completación del proyecto. Fuente: elaboración propia.

Este gráfico representativo de los estados de un proyecto de traducción es útil para comprender que se trata de un proceso gradual, en el que el proyecto avanza paso a paso y el porcentaje de completación es cada vez mayor. Si bien es cierto que según la empresa de traducción quizás varíen los nombres de dichos estados (puede que al primer paso se le llame “servicios solicitados” en lugar de “encargo recibido” o que al estado de “proyecto cerrado” se le llame “proyecto archivado”, por ejemplo), esta clasificación de estados según el porcentaje de completación del proyecto es la más habitual y común entre las empresas del sector.

En la **primera fase** (“encargo recibido”) el porcentaje de completación se sitúa a 0 porque la relación entre cliente y empresa acaba de comenzar. Una vez el cliente envía su solicitud de presupuesto o su PO con los archivos originales, comienza la colaboración entre cliente y gestor. Cuando el gestor reciba el encargo, podrá dar forma

al proyecto de traducción y a hacer acopio de todos sus recursos para gestionarlo. De esta forma, el proyecto avanza un paso más y el gestor conduce el proyecto hacia la segunda fase: el estado de “en marcha”.

En esta **segunda fase**, el proyecto de traducción ya ha tomado forma y podríamos situar el porcentaje en un 40 por ciento aproximadamente. Esto se debe a un claro progreso del proyecto respecto a la anterior fase: una vez recibido el encargo o la solicitud de prestación de unos servicios lingüísticos, el gestor y el equipo directivo habrán valorado la viabilidad del proyecto y, en caso de iniciarse la colaboración efectiva entre cliente y empresa, el gestor habrá recopilado los recursos de los que dispone para cumplir las expectativas del cliente. En esta segunda fase, por tanto, hay un claro progreso respecto a la anterior. Lo primero que debería hacer el PMA sería registrar el proyecto de traducción que va a gestionar en el sistema interno de la empresa, es decir, en su base de datos. De esta forma, el resto del equipo de gestores podrá saber qué proyectos ya se están gestionando, cuáles necesitan de un cogestor (normalmente debido a su gran envergadura, a su urgencia o al elevado importe de facturación para la empresa) o qué encargos todavía no se han registrado y, por tanto, necesitan de un gestor. Además, este registro permite que el equipo directivo lleve un control de los proyectos en marcha y del estado de los mismos, para poder emprender acciones sobre los que necesiten agilizarse, ayudar al gestor en los que estén estancados o presenten dificultades, y facturar los que ya estén cerrados. Por otra parte, tanto el departamento de gestión comercial y ventas como el de administración también podrán revisar los proyectos en marcha y organizar sus agendas para los que necesiten de una elaboración de precios de cero, de un desdoble de precios, de los proyectos cuya envergadura o margen de beneficio para la empresa sea más interesante y, por tanto, más urgentes por cerrar, etc.

Dado que el gestor habrá recibido los archivos originales del cliente y, tras procesarlos en su herramienta de traducción, los habrá convertido en un proyecto segmentado y listo para que los proveedores puedan incluir en él sus decisiones de traducción. Para ello, además de procesarlo y segmentarlo, el gestor deberá crear una memoria de traducción (ya sea de cero, a partir del material de referencia que haya hecho llegar el cliente o basada en proyectos completados con anterioridad del mismo cliente o de uno del mismo ámbito temático), preparar el material de referencia recibido,

o almacenado de proyectos anteriores, para que sirva de ayuda a los proveedores asignados y realizar todas las tareas previas al envío del paquete del proyecto a los proveedores que sean necesarias, para que su trabajo sea lo más fácil posible y comporte un resultado de calidad.

Tras realizar todas estas tareas previas al envío del paquete de traducción a los proveedores, el gestor dispondrá de un proyecto de traducción listo para “empaquetar” de forma virtual y enviar a sus proveedores. No obstante, y pese al claro progreso del estado del proyecto respecto a la primera fase, el estado del proyecto seguirá siendo “sin empezar” hasta que el gestor de un paso más: la criba de proveedores para su proyecto. Llegados a este punto, el gestor realizará una criba o gestión de proveedores exhaustiva (véase con más detalle en el punto [5.5](#) de este estudio) hasta dar con los mejores para su proyecto. El PMA no debería olvidar que de una buena gestión de proveedores dependerá el buen trabajo en equipo entre él y los traductores y revisores que asigne, así como la obtención de un resultado fructífero para todas las partes. Esto impactará directamente en el resultado final y en su imagen de cara al cliente, en primera instancia, y al equipo directivo de la empresa para la que trabaja.

Una vez el gestor ya ha creado el proyecto, lo ha registrado en el sistema interno de la empresa y ha asignado la traducción y la revisión del mismo a los proveedores que haya considerado más adecuados, su función será la de servir de la mejor forma posible al buen desarrollo del proyecto, y la de actuar como intermediario entre cliente y proveedores para que el resultado final se adecue al encargo recibido y a los destinatarios finales del proyecto. Para ello, y como ya se ha tratado con anterioridad, el PMA deberá guiar a sus proveedores durante todo el proceso y servirles de apoyo en todo momento. Su prioridad principal debería ser la comodidad de los proveedores y crear un ambiente propicio para que puedan desempeñar correctamente sus funciones, cosa que se tratará con más profundidad más adelante. En esta fase, por tanto, el gestor deberá mantener su postura como líder e intermediario y velar por el buen resultado final del proyecto, mientras espera recibir la versión ya traducida y revisada del mismo por parte de los proveedores.

Cuando el gestor recibe el proyecto traducido, lo envía a revisión y lo recibe de nuevo ya revisado, da comienzo la **tercera fase** del proceso. En esta fase, el estado del proyecto sería el de “completado” o “finalizado”. Sin embargo, el porcentaje de

compleción no será de un 100 por ciento, si no de un 80 por ciento aproximadamente. Esto se debe a que, antes de dar el proyecto como terminado del todo, compete al gestor de proyectos recibir el proyecto en su estado final y realizar varias tareas previas a su entrega al cliente. Entre estas tareas, que de nuevo se tratarán con más detalle en el siguiente punto de este trabajo, se encuentran la realización de un control de calidad exhaustivo por parte del gestor y del resto del equipo de producción, el almacenamiento de los pares bilingües del proyecto o la actualización de las memorias de traducción del cliente, entre otras.

Una vez realizadas estas tareas, enfocadas a mantener o potenciar la calidad final del proyecto, el gestor estará preparado para realizar la entrega al cliente. Cabe recordar que la perspectiva principal de todo este estudio es la del trabajo del PMA en concreto, por lo que en su caso esta entrega definitiva incluye algunas subtareas adicionales respecto a las que realizaría un gestor sénior, como veremos más adelante. De cualquier forma, el siguiente paso tanto para un gestor sénior como para un PMA será el de preparar la entrega definitiva del proyecto al cliente. En el momento en el que el gestor considere que su proyecto tiene la mejor calidad posible, será cuando esté preparado para entregarlo al cliente.

Comienzan entonces las dos siguientes fases del proyecto, tanto la **cuarta** como **la quinta fase** del proceso: los estados de “entregado” y “recibido”. En estas fases, se podría considerar que el proyecto está completado a un 85 y un 90 por ciento, respectivamente. Cuando el gestor haya enviado el proyecto completado al cliente por la vía que este haya especificado, el estado del proyecto se considerará como “enviado”. El gestor deberá dejar constancia, ya sea por escrito o mediante el registro interno de la empresa, de esta entrega. Esta será la única forma de que tanto el resto de sus compañeros, como sus superiores y él mismo lleven un control de los encargos que ya han salido y están enviados a sus destinatarios. Además, se debería instar a los clientes a que confirmen la recepción de la entrega al gestor. Así, podrá terminar la gestión del proyecto y el gestor, por su parte, podrá iniciar los últimos pasos para cerrar y facturar el proyecto, que se tratarán tanto en el siguiente punto de este apartado, como en el apartado [7](#) de este trabajo.

Llegamos entonces a los últimos estados por los que pasará todo proyecto, la **sexta y la séptima fase** del proceso. En ellas, se puede colegir que el estado del

proyecto estará completado entre un 95 y un 100 por ciento, como se aprecia de forma más visual en la figura que encabeza este punto. Una vez completado el paquete de traducción, realizado el control de calidad, entregado el proyecto y recibido por parte del cliente, al gestor le restará hacer una última revisión para comprobar que se hayan cumplido todos los puntos necesarios en cada uno de los estados del proyecto y asegurarse de que el cliente quede satisfecho con el resultado y que, en tal caso, se registre el proyecto como “cerrado” para poder facturarlos y almacenar el resultado para su uso en futuros proyectos.

A continuación, en la última fase del proyecto, tanto un gestor sénior como un PMA se asegurarán de que el equipo directivo y el administrativo disponen de todo lo necesario para poder facturar el proyecto y que la empresa obtenga su merecido beneficio por los servicios prestados. El proyecto quedaría entonces almacenado en el sistema interno de la empresa y su estado, ya archivado, sería el de “facturado”.

6.4. ¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto de traducción?

En este punto del estudio, se intentará ofrecer una visión desglosada del proceso de gestión de un proyecto de traducción común en el marco de cualquier empresa de servicios lingüísticos. De esta forma, se pretende exponer las tareas que lleva a cabo el PMA durante la gestión del mismo de forma habitual en cualquier proyecto de traducción. Por consiguiente, lo expuesto en este punto estará directamente relacionado, tanto con el punto [4.1](#) de este trabajo, como con las fases o estados de un proyecto que se presentan justo en el punto anterior, el [6.3](#).

Siguiendo con la estructura de presentación basada en los estados por los que pasa un proyecto, nos centramos en la primera y segunda etapa: “encargo recibido” y “en marcha”. Estas etapas corresponden a la fase de preproducción de todo proyecto, en las que, como se aprecia en la primera tabla del apartado [4.1](#) de este trabajo, el PMA ejecutará las tareas previas que necesite antes de la creación de un proyecto de traducción. Sin embargo, en esta ocasión se entrará más en detalle en esta fase de lo que se ha hecho en anteriores apartados.

En la fase de preproducción del proyecto, lo primero que recibirá el PMA será la PO del cliente. Lo primero que debería hacer el gestor júnior sería consultar en ella los detalles que le serán más relevantes, como el nombre del proyecto, el recuento de

palabras del cliente, el número de archivos originales y de material de referencia, las instrucciones del cliente y el formato y fecha de entrega o *deadline*. Es conveniente que el PMA anote estos datos, para poder elaborar una agenda para el proyecto. Cada gestor tiene su propio método de organización de su trabajo, pero en este punto se ofrecerán opciones puramente personales que me han resultado de utilidad durante mis prácticas como PMA.

Una opción recomendable es la de diseñar una agenda del proyecto dividida en los días que forman parte del plazo que tendremos como gestor para trabajar en el proyecto. A continuación, deberíamos rellenar el espacio correspondiente a cada día con las tareas que nos gustaría realizar en cada uno de ellos, para ir repartiéndolas entre tareas previas a la creación del proyecto, tareas que se realizarán durante la gestión del mismo y tareas que se llevarán a cabo para finalizar el proyecto (como se expone en el punto [4.1](#)). De esta forma, el gestor podrá tener una visión estructurada y dispuesta según los días en los que tendrá que organizar sus tareas, cosa que le permitirá ver con claridad cuáles necesitan de más tiempo y cuáles deberá realizar con mayor urgencia.

Cuando haya llevado a cabo este paso, debería valorar si es factible la entrega del proyecto en la fecha de entrega propuesta por el cliente. En tal caso, debería contactar con él para confirmarle que el proyecto se va a poner en marcha y que se podrá cumplir con la fecha de entrega establecida. De lo contrario, se pedirá al gestor un aumento de plazo. Para conseguirlo, es muy recomendable apelar a la sensatez del cliente, asegurándole que disponer de un poco más de plazo (siempre que sea coherente con la naturaleza y envergadura del proyecto), supondrá una entrega de mayor calidad para la que no será necesaria una ardua tarea de control de calidad exhaustivo y, sobre todo, la gestión de no conformidades.

Una vez confirmada la puesta en marcha del proyecto, el PMA debería registrar el proyecto de traducción, con todos los datos relevantes. De esta forma, el resto de su equipo sabrá que el proyecto ya se está gestionando y, en caso de recibir el mismo correo u orden de encargo, lo ignorarán. Es habitual que los correos que llegan al PMA incluyan a gestores sénior en copia. Esto se debe a que el cliente está más acostumbrado a trabajar con ellos y es consciente de la falta de experiencia del PMA, sobre todo al inicio de sus prácticas. Así, el cliente prefiere poner a un gestor sénior en copia, o a un

responsable del equipo directivo, para que se decida de forma interna en la empresa quién lidiará con su encargo.

En el caso de que el PMA sea el gestor del proyecto, el siguiente paso sería crear el proyecto de traducción desde su herramienta TAO, para poderlo asignar a proveedores internos o externos. Pese a que cada herramienta TAO tiene un aspecto y funcionalidades distintas, a continuación se ofrecen una serie de recomendaciones personales para que el PMA personalice la interfaz de cualquier herramienta de traducción asistida, y pueda sacar así el máximo provecho de ella y trabajar de forma más productiva.

Es muy conveniente que el PMA consulte en la guía o manual de funcionamiento de la herramienta con la que trabaje, para comprobar las posibilidades de personalización que contempla. Una vez las conozca, podrá valorar cuáles le resultarían de especial utilidad para su forma de trabajar, siempre según sus preferencias. Lo más recomendable es que establezca una clara disposición de ventanas o columnas en las que pueda ver cuál es el texto original y diferenciarlo del texto meta. Además, conviene que configure la vista de la herramienta de tal modo que las unidades de traducción se dividan en segmentos, puesto que esta será la manera en la que podrá alinear, más tarde, el texto original con el texto meta por segmentos equivalentes. También resulta muy útil ocultar, siempre que la herramienta lo permita, el texto no traducible para que no aparezca en los segmentos originales y que los proveedores, al recibir el encargo, no lo toquen o lo traduzcan por error.

Algunas herramientas TAO incluyen la opción de marcar los segmentos por color según su estado: traducido, sin traducir, revisado, pretraducido... esta configuración también puede ser muy útil para que el gestor vea de un rápido vistazo el estado de cada segmento, especialmente cuando reciba el proyecto ya traducido o revisado. Gracias a esta disposición por colores, el PMA podrá ver antes de proceder a la entrega del proyecto al cliente, si todos los segmentos están en el color que haya asignado para los segmentos traducidos y revisados, como por ejemplo el color verde. Siguiendo con este ejemplo, se deduce que si alguno de ellos tuviera una marca de color distinta, el gestor podría detectarlo rápidamente y averiguar por qué se encuentra en ese estado. En el caso de que la herramienta TAO con la que trabaje el PMA no contemple esta posibilidad de clasificación por colores, es muy posible que incluya algún tipo de filtro acorde con el

estado del segmento. De ser así, también será de gran ayuda para el PMA servirse de esta opción cuando reciba el proyecto de sus proveedores: podría filtrar los segmentos por “no traducidos”, si es posible, y de esa forma ver los que los proveedores han dejado sin traducir. Si esta decisión no está justificada, podrá incluir la traducción correspondiente y tomar buena nota de ese error por parte de los proveedores, para reflejarlo en su evaluación posterior.

Todas estas preferencias sobre la disposición de ventanas y comandos se adquieren a base de práctica, a medida que el gestor se familiarice con sus herramientas de trabajo, y también gracias a una buena formación interna de la empresa en la que trabaje el PMA, en la que se le enseñen las funcionalidades de sus herramientas de trabajo. No obstante, resulta de gran utilidad saber de antemano que una buena disposición de ambos textos, tanto TO como TM, y un buen filtro de segmentos, pueden influir directamente en el modo de trabajar del gestor y en el resultado final del proyecto.

Dejando a un lado estas configuraciones relativas a la personalización del formato de la herramienta según las preferencias del PMA, es importante hacer hincapié en algunas configuraciones cuya relevancia será aún mayor. Entre estas opciones, se encuentran todas las relativas a la configuración del proyecto: desde la memoria de traducción, los diccionarios, las carpetas de trabajo, el material de referencia y las opciones de guardado. La importancia de estas opciones será crítica para el desarrollo del proyecto y para el buen funcionamiento de los proveedores: será responsabilidad del PMA, encontrar entre las configuraciones que permita la herramienta TAO con la que trabaje, aquellas en las que pueda ordenar que el trabajo se guarde cada cierto tiempo en forma de versiones de auto recuperación. Pueden surgir múltiples imprevistos, como un simple corte del suministro de electricidad o un fallo técnico del sistema, que amenacen con perder todo lo conseguido hasta el momento. Por este motivo, es de suma importancia que el gestor configure su herramienta TAO para que guarde su progreso cada cierto tiempo.

Además, debería poder acceder a la memoria de traducción en todo momento, para poder actualizarla y encontrar en ella soluciones de traducción basadas en anteriores proyectos. Esto mismo, se aplica a los glosarios del proyecto: el gestor debería hacer accesibles a los proveedores para que dispongan de un espacio en el que crear un diccionario propio a partir de los términos más relevantes. En cuanto a la configuración

del archivo del proyecto en sí, es importante que el gestor lo dote de una carpeta de trabajo, incluida en la estructura de carpetas del proyecto, en la que guardar todo lo que se produzca por parte de los proveedores (véase una propuesta de estructuración de carpetas en el punto [4.6](#)). En esta carpeta, como se ha explicado con anterioridad, se deberían almacenar los ficheros más relevantes para el correcto desarrollo del proyecto de traducción, como los pares bilingües del proyecto, las memorias de traducción y los glosarios. Por este motivo, debería estar incluida en la propia configuración del archivo del proyecto, para que cuando los proveedores trabajen con él también la tengan disponible y puedan acceder a los archivos que contiene.

En cuanto al material de referencia y a los diccionarios, una vez el gestor haya recibido el material que ha enviado el cliente o, en caso contrario, el que él haya valorado como más apropiado de entre los textos paralelos que ha recopilado o los que almacena su empresa a partir proyectos anteriores, los incluirá en el archivo del paquete de traducción o proyecto para que los proveedores puedan consultarlo mientras trabajan. En el caso de que la herramienta de traducción con la que trabaje no se lo permita, debería asegurarse de hacer llegar ese material de referencia a los proveedores de cualquier otra forma que le sea posible (incluida la opción de adjuntarlo por correo electrónico). Con los diccionarios del proyecto sucederá exactamente lo mismo: el gestor revisará la base terminológica (o “estantería de diccionarios”) de la que dispone el cliente y seleccionará los diccionarios más aptos para el proyecto. Cabe recordar, que en el caso de que exista un diccionario validado por el cliente, ese será el que incluya los términos que deberían introducirse en las decisiones de traducción por encima de cualquier otro. En el caso de que no se disponga de ningún diccionario aceptado ni revisado por el cliente, se debería crear un diccionario vacío en el que los proveedores puedan incluir los términos que deseen.

Una vez configurado el proyecto, lo más frecuente es que se proceda a extraer un recuento formal de las palabras del texto original, ya sea mediante la propia herramienta TAO o mediante una herramienta alternativa para el cómputo de palabras de un archivo de traducción (como sería el caso de WebBudget). Si el recuento coincide con el que el cliente incluye en su PO, el archivo podría exportarse para enviarlo a los proveedores. A continuación, se almacenará en la estructura de carpetas que haya creado el PMA una vez recibido el encargo y los archivos originales del proyecto (véase el apartado [4.6](#)),

dentro de la carpeta en la que pueda guardar el archivo para el traductor (como se explicaba en la propuesta de estructura de carpetas del apartado 4.1 de este estudio, una opción válida sería la de crear dos carpetas llamadas “traducción” y “revisión”, para guardar los archivos de los proveedores).

Cabe mencionar que se considera una práctica muy útil que el gestor de proyectos “limpie” el archivo original de palabras que ralentizarán el trabajo de los proveedores siempre que disponga tiempo para ello. Este sería el caso de repeticiones internas a lo largo del documento, o del texto no traducible. Si la herramienta TAO con la que trabaja le permite crear un filtro en el que se encuentre este tipo de palabras y el gestor pueda eliminarlas del texto original, sus proveedores trabajarán de forma más rápida y el gestor, a su vez, reducirá el nivel de dificultad de la traducción y, por ende, la cantidad de errores que puedan producirse.

Llegados a este punto, el gestor dará el último paso de esta primera y segunda etapa del proyecto: la búsqueda de proveedores. Sirviéndose de la ayuda de sus compañeros del equipo de gestión, que conocen a los mejores proveedores para cada encargo, y en especial de la orientación del *vendor manager* como responsable de la gestión y criba de proveedores, el PMA realizará una búsqueda entre la red de proveedores de servicios de traducción que colaboran con la empresa hasta dar con los más aptos para su proyecto. El PMA debería disponer de un sistema de filtros en el que encontrar a los mejores proveedores en base a parámetros como su calificación o el número de encargos realizados para ese cliente, o uno similar, tal y como se expone en el apartado [5.5](#). Cuando el PMA haya encontrado a los mejores proveedores y estos acepten el encargo de traducción y revisión, respectivamente, enviará los archivos de trabajo y registrará estas asignaciones. Normalmente, cuando se crean estas asignaciones, toda empresa de servicios lingüísticos cuenta con un sistema interno en el que se expone el proveedor seleccionado, la tarifa con la que trabajará (traducción, revisión...), el recuento de palabras asignadas y la fecha de entrega de su encargo. Al conjunto de estos datos se le conoce, normalmente como “ficha del proveedor” y puede tener forma de documento al uso. Además, normalmente el gestor puede incluir aquí una valoración del gestor sobre el trabajo del proveedor. Mediante estos datos los proveedores externos también podrán justificar sus colaboraciones con la empresa y facturar los importes correspondientes a su trabajo, siempre que tengan acceso a ellos.

Una vez realizados estos pasos, el PMA podrá poner en marcha el proyecto. A partir de este momento y hasta que se envíe el proyecto al cliente, se trabajará en la fase de producción. Asimismo, el PMA comenzará a ejercer su rol como líder de los proveedores que haya seleccionado y les servirá de soporte en cualquier momento y para cualquier duda o conflicto que se les presente durante su trabajo. Para ello, es recomendable que el PMA tome algo de tiempo en documentarse sobre el ámbito temático al que pertenece el encargo, que consulte los diccionarios y el material de referencia del proyecto y que busque textos paralelos alternativos. De esta forma, estará preparado para responder a las consultas de los proveedores y servirles de ayuda en todo momento.

Será de vital importancia, por tanto, que el PMA sepa utilizar los conocimientos obtenidos en su formación académica para encontrar los mejores recursos de documentación para sus proyectos. En este sentido, entra también en juego la relevancia de la formación autodidacta, puesto que el oficio del gestor implica la necesidad constante de documentarse y “pseudoespecializarse” en todos aquellos ámbitos o sectores en los que se enmarcarán sus proyectos. Para ello, se recomienda realizar búsquedas avanzadas y filtradas según los criterios o parámetros que necesite hasta dar con los recursos que le hagan falta para el desarrollo de su proyecto. Además, también puede ser útil facilitar a sus proveedores de un contacto o experto que esté especializado en el área temática del proyecto y que pueda servirles de ayuda en cuanto a la comprensión de términos o conceptos complejos, que pueden serles problemáticos. En eso consiste el oficio del gestor, en organizar y guiar a su equipo, por lo que cuanto antes se acostumbre a las mejores prácticas para conseguirlo, aunque sea un PMA, será mucho mejor.

En esta etapa de la gestión del proyecto, conviene que el gestor mantenga informado al cliente en todo momento sobre su progreso y cualquier problema que pueda surgir. Es muy habitual que los proveedores contacten con el gestor para comunicarles dudas respecto al original o errores que han detectado en los archivos del cliente. En estos casos, el PMA deberá contactar con el cliente y hacerle extensibles estas dudas de los proveedores, instándole a que las responda cuanto antes posible. Si el archivo original contiene errores que han detectado los proveedores, el PMA también pedirá al cliente que vuelva a enviar los archivos sin errores y, por tanto, es muy probable que tenga que

acogerse a esta circunstancia como motivo para pedirle un aumento del plazo de entrega. Además, el PMA debería mantener actualizado sobre el estado del proyecto al gestor sénior que se lo haya delegado, si se aplica. Esta será la mejor manera de contar con el respaldo del equipo de gestores y el equipo directivo ante cualquier dificultad que se presente.

Por lo demás, la fase de producción de un proyecto también contempla el diseño de un plan de control de calidad, que deberá ejecutar el gestor de proyectos justo antes de la entrega al cliente del proyecto. En este plan, se pueden incluir infinidad de métodos para un control de calidad, tanto los establecidos por el protocolo interno de control de calidad (o *QA*) de la empresa de servicios lingüísticos en la que se trabaje, como los diseñados de forma propia por el gestor. Uno de los métodos más eficaces es el de la realización de una verificación final del documento, que contemplará su lectura vertical para comprobar si tanto el contenido incluido en él como el formato del mismo, se adecúan a los objetivos planteados en un inicio.

Cuando el gestor reciba el proyecto ya traducido, lo debería abrir en su herramienta TAO y comprobar, mediante un filtro de segmentos o de forma manual, si todo está traducido. En ese caso, guardará el proceso del traductor y actualizará los pares bilingües y la memoria de traducción del proyecto, así como su glosario, siempre que el proyecto de traducción lo incluya. A continuación, actualizaría la ficha del proveedor del traductor (si cuenta con ella o con algún apartado de similares características donde pueda reflejar el progreso de sus proveedores) y la marcará como completada. Esta será la mejor forma en la que el PMA pueda dejar constancia de si el traductor ha cumplido o no con el plazo de entrega fijado por él. Seguidamente, hará llegar al revisor el archivo del proyecto y procurará comunicarle las instrucciones del cliente para asegurarse de que el revisor comprueba si el traductor, que también las conocía, las ha cumplido y para que, en caso contrario, las pueda corregir. Este sería el caso de los proyectos de traducción audiovisual o de transcreación, en los que los segmentos suelen venir configurados con un límite de caracteres posibles. El PMA, por tanto, se asegurará de que tanto traductor como revisor comprueben que las decisiones de traducción incluidas respetan, tanto la segmentación deseada por el cliente, como el número de caracteres establecido.

A partir del momento en el que el gestor reciba el proyecto ya revisado, procederá a la verificación final y el control de calidad previo a la entrega. Conviene mencionar que, pese a que el gestor haya acordado con el cliente la unidad de facturación del proyecto (normalmente, se facturarán por palabras o líneas), si durante el desarrollo del proyecto el gestor detecta que dicha unidad no representa el trabajo que ha comportado la gestión y realización de ese proyecto, debería ponerlo en conocimiento de sus superiores y del cliente para negociar un cambio de unidad de facturación. Este sería el caso, por ejemplo, de un proyecto de transcreación en el que los proveedores hayan tenido que crear eslóganes o demás recursos publicitarios para la comercialización de un producto. Pese a que el archivo original tenga, por ejemplo, cuatro imágenes de un producto acompañadas del eslogan de la marca y de un texto que persuade al consumidor para que lo adquiera, no sería verosímil facturar dicho encargo por palabras o líneas. En este sentido, el PMA deberá tomar la decisión de contactar al cliente y explicarle que, para crear un eslogan que transmita lo mismo que se pretende transmitir en el mensaje original y que resulte igual de atractivo y persuasivo para el propósito comercial del proyecto, los proveedores invertirán mucho tiempo. Por consiguiente, este tipo de encargos se deberían facturar por una unidad distinta y que toda empresa de servicios lingüísticos suele contemplar: el tiempo invertido.

Bajo esta circunstancia, la gestión del proyecto tendrá un paso más para el PMA: pedir a los proveedores que calculen el tiempo invertido en la traducción y revisión del encargo, respectivamente, calcular el tiempo invertido como gestor en la verificación final del proyecto (puesto que es muy posible que tenga que consultar la normalización de las campañas publicitarias en la lengua de destino, para comprobar que con los términos incluidos en las decisiones de traducción de los proveedores no se vulnera ninguna norma vigente) y seguidamente comunicarlo al cliente para acordar un precio por hora invertida, por ejemplo. Este precio se suele acordar entre el cliente, el gestor y el departamento de gestión comercial de ventas. Cuando finalice ese proyecto, dicho precio se registrará y almacenará para que la empresa disponga de él como base para encargos futuros de ese cliente y lo pueda tener como base para futuros proyectos en los que colaboren, en lugar de crear otro presupuesto desde cero.

En cuanto se hayan realizado las tareas de control de calidad y verificación final pertinentes, el gestor debería proceder a la entrega del proyecto según el formato y las

instrucciones expresadas por el cliente. Conviene mencionar que todo proyecto de traducción tiene la forma de un paquete de traducción, creado a partir de una herramienta TAO. Como tal, funcionará como un archivo comprimido, puesto que contendrá múltiples archivos en su interior. Uno de estos archivos será el que contenga la configuración del proyecto, que se distinguirá del resto porque su icono aparecerá como archivo no legible por ninguna herramienta de traducción con las que trabajemos desde nuestro equipo informático. Esto se debe a que no se trata de un par bilingüe, ni a un archivo TMX o de memoria de traducción, ni de ningún otro archivo relativo al material que el gestor ha incluido en el proyecto. En el archivo de configuración del proyecto, se encuentran los ajustes de configuración del mismo que ha fijado el PMA: como la existencia de una carpeta de trabajo con todos los documentos del proyecto, la selección de diccionarios que incluye el cliente o la existencia de material de referencia y textos paralelos.

Es importante que el cliente comunique al PMA si desea recibir el proyecto completo pero con la misma configuración con la que él lo envió (incluida la disposición de los segmentos del TO y TM, respectivamente), o si le es indiferente y prefiere recibirlo tal y como lo ha dejado el gestor al finalizar el proceso. En el caso de que le sea indiferente, el PMA no debería hacer nada al respecto. Si por el contrario, el cliente deseara recibir el proyecto con la misma configuración con la que se envió, el PMA debería sustituir ese archivo de configuración por el que envió el cliente en un inicio (que se debería encontrar en el archivo comprimido de su encargo original).

Una vez realizadas estas últimas tareas previas a la entrega definitiva del proyecto, debería iniciarse el control de calidad del proyecto. Los procedimientos y métodos más utilizados para un buen control que garantice la calidad esperada por el cliente, se tratarán en profundidad en un apartado independiente de este trabajo, debido a la compleja estructura de los mismos y a las muchas tareas que implican.

Por tanto, llegados a este punto en el que el cliente ya ha recibido el proyecto de traducción, daría comienzo la última etapa del proyecto: la posproducción. En esta fase, que comprende los estados de “recibido”, “cerrado” y “facturado”, el PMA llevará a cabo las tareas previas a la facturación del proyecto, siempre bajo la supervisión del gestor sénior que haya delegado en él el proyecto o al que pertenezca la cuenta de la que proviene el encargo del PMA, y del equipo directivo. Cuando el PMA reciba la

confirmación de recepción por parte del cliente, convendría pedirle su *feedback* y su valoración sobre el resultado obtenido. El lector encontrará una exposición detallada sobre la forma de medir la satisfacción del cliente que utilizan la mayor parte de empresas de servicios lingüísticos en el apartado [7.3](#) de este trabajo.

Con estos pasos superados, si el cliente no vuelve a ponerse en contacto con el PMA para solicitar una implementación de cambios en el archivo final del proyecto, o si no surgen quejas ni “no conformidades” (véase el punto [7.4.1](#)), el PMA podrá cerrarlo y proceder a la revisión y envío de la factura correspondiente.

Con un buen trabajo en equipo con el resto de perfiles mencionados, el PMA debería comprobar siempre si la factura que se genera por el sistema interno de la empresa coincide con el recuento generado por su herramienta TAO y, lo que es más importante, con los precios o el presupuesto acordados con el cliente. Si esto se confirma, y si la factura se ha establecido según la unidad de facturación y las tarifas correctas, el PMA dará por finalizado el proyecto y comunicará al equipo de directivo que se puede enviar al cliente la factura por los servicios prestados. Superada la fase de posproducción, por tanto, se daría por finalizada esa colaboración concreta entre el cliente y la empresa y acabaría, por ende, el proceso de gestión de un proyecto de traducción.

6.5. ¿Qué papel tiene la calidad en este proceso?

En todo lo expuesto hasta el momento, ha aparecido en múltiples ocasiones el término “calidad” como la meta final para todo proyecto de traducción: “resultado de calidad”, “buena calidad”, “que cumpla con las expectativas de calidad del cliente”... ¿pero qué es la calidad y por qué es tan importante para los gestores de proyectos? ¿Cuál es el papel de la calidad en todo el proceso de gestión de un proyecto de traducción? Tanto en este punto, como en los dos que lo seguirán, se tratará de dar respuesta de la forma más clara posible a estas cuestiones, en principio, tan abstractas.

Si comenzamos por la definición del término “calidad”, y teniendo siempre como perspectiva el oficio del gestor de proyectos y el del PMA en concreto, podríamos definirla como la adecuación del resultado final de un proyecto de traducción a las necesidades específicas del cliente. Parece sencillo a primera vista, incluso se puede pensar que para conseguir un resultado de calidad bastará con preguntar al cliente qué

necesita, cómo lo quiere y para cuándo. Pero no es así. La calidad es un aspecto harto complejo, fruto de un buen trabajo individual por parte del gestor, de un buen trabajo en equipo entre todos los miembros de la empresa, de una buena dirección del gestor para con sus proveedores y de una correcta colaboración entre cliente y gestor de proyectos. Para que esto sea así, hay una máxima que debe imperar en el trabajo de cualquier gestor que se precie: sinceridad, empatía y coherencia por encima de todo. Con estos ingredientes, el trabajo del gestor y de todos los miembros de la cadena de producción será mucho más fácil y comportará, seguro, un buen resultado final y la satisfacción de sus clientes.

Como ya se ha tratado en puntos anteriores, cuando el gestor comienza sus primeros proyectos como PMA se da cuenta de que sólo si está dispuesto a aprender en todo momento, si es sincero sobre las dificultades y problemáticas de los proyectos ante clientes y superiores, si procura hacer imperar la empatía por las necesidades y responsabilidades del otro, y si hace uso de la coherencia en sus tomas de decisiones como gestor, hará funcionar la cadena de producción y los proyectos saldrán adelante.

El cumplimiento de las necesidades del cliente para cada encargo comportará su satisfacción ante los resultados que se le entreguen. Como cadena de producción, es evidente que la obtención de un resultado de calidad no dependerá solo del PMA o de los gestores sénior, sino de la cooperación de todo el equipo.

Como expone Rosander, (1992: 356):

Alguien más que los empleados de alto nivel tienen que interesarse en la calidad si se quiere conseguir un programa de calidad efectivo. No sólo tendrán todos que interesarse en la calidad y hacerla una parte integral de la estructura de la dirección, sino también tendrán que aplicarla diariamente para mejorar el rendimiento de las operaciones de la compañía. Los directivos de alto nivel han de llevar la iniciativa en ver que el cumplimiento de la calidad es «asunto de todos».

Se confirma entonces, que desde el primer momento en el que se recibe la PO, hasta que se cierra el proyecto para su facturación, la calidad tiene un papel capital. Dada su importancia, y como cualquier otro aspecto de la gestión de un proyecto, la calidad necesitará de una buena planificación y será el gestor quien deba diseñarla. A partir de la misma recepción de la orden de encargo del cliente, dará inicio la responsabilidad del

gestor por cumplir con lo que se espera de él y de la empresa. Por esto, será necesario que diseñe un plan o método para conseguir esa calidad final, en lo que llamamos la fase del “anteproyecto”.

En la fase del anteproyecto, en la que también entran todas las tareas realizadas durante la creación del proyecto de traducción y previas a la puesta en marcha del mismo, el gestor establecerá cuáles son las necesidades del cliente y planificará cómo satisfacerlas, de qué recursos dispone para ello y cuáles serán los posibles obstáculos o dificultades con los que topará. Este diseño se debería respetar en cada fase por las que, como hemos visto, pasa un proyecto de traducción. Es recomendable que el gestor perciba al destinatario de cada etapa del proyecto como su cliente potencial. Por ejemplo, cuando cree el proyecto de traducción para que sus proveedores trabajen en él, ellos serán “sus clientes” o las personas cuyas necesidades debería satisfacer, para que ellos, a su vez, puedan tener todas las herramientas indispensables para trabajar en la traducción y revisión del proyecto. Solo así, el gestor se exigirá el mejor resultado para cada etapa y una vez culmine la gestión del proyecto, realizará un control de calidad exhaustivo en el que se asegurará de que ha obtenido el mejor resultado posible para el destinatario final: quien pagará por el proyecto.

6.6. ¿Qué es el sistema de mejora continua?

La calidad es una meta que se traduce en buenos resultados para cliente y empresa y, por tanto, depende de muchas variables que surgen del desarrollo de las funciones de cada uno de los participantes de un proyecto. Por esta razón, se puede decir que la calidad no es algo inmutable, sino que se obtiene mediante la implementación de las mejores prácticas de trabajo y de la preocupación por cumplir con las necesidades de los destinatarios de los servicios de traducción que presta la empresa. Así, el buen funcionamiento de esas prácticas de trabajo se demostrará a partir de experiencias previas en las que se ha obtenido un resultado de éxito o, lo que es lo mismo, de calidad. Para llegar a estas mejores prácticas y a unos resultados satisfactorios para todas las partes, conviene mencionar que la calidad se puede controlar, modificar y mejorar.

En el punto anterior, se explicaba que la calidad se consigue en equipo. Los miembros de ese mismo equipo, serán también los encargados de mejorarla de forma continua. Este concepto de mejora continua no es algo nuevo, sino que se acuñó gracias a la filosofía del Doctor W. Edwards Deming, uno de los gurús de la gestión de la

calidad y la productividad empresarial. Deming afirma que velar por la calidad implica una mayor productividad, así como la reducción de errores en las entregas finales y una mejor utilización de los recursos que tenemos a nuestra disposición. Siguiendo con su línea de pensamiento sobre la gestión de la calidad, esto se traduce en una valiosa reducción del tiempo empleado por los gestores en la solución de posibles conflictos a posteriori, o de quejas del cliente por un resultado de mala calidad con el que no está satisfecho.

Antes de llegar a la definición del sistema de mejora continua y a su importancia específica en el control de calidad para un gestor, conviene hacer una mención al pensamiento de Deming y destacar algo que resulta muy familiar para todo gestor de proyectos, ya sea gestor sénior o PMA: los imprevistos. Al principio de este punto, se explicaba que la calidad no es algo inmutable sino que depende de múltiples factores y, por ende, puede sufrir variaciones que alteren las metas de calidad fijadas en un inicio. Precisamente es esto lo que quería decir Deming cuando hablaba de posibles “variaciones comunes” y “variaciones especiales”, tal y como explican Miranda, Chamorro y Rubio (2007: 32):

Las variaciones comunes están permanentemente presentes en cualquier proceso como consecuencia de su diseño y de sus condiciones de funcionamiento, generando un patrón homogéneo de variabilidad que puede predecirse y, por tanto, controlarse. Las variaciones no asignables o especiales tienen, por su parte, un carácter esporádico y puntual provocando anomalías y defectos en la fabricación perfectamente definidos, en cuanto que se conoce la causa que origina ese tipo de defecto y por tanto se puede eliminar el mismo corrigiendo la causa que lo genera.

Así, para velar por la obtención de la mejor calidad conviene tener presente las variables que puedan surgir, ya sean permanentes en la gestión de un proyecto (como por ejemplo una gestión terminológica deficiente y constante en todos los proyectos gestionados por un mismo gestor) o, por el contrario, puntuales. Se entendería como imprevisto o variable puntual, por ejemplo, un problema técnico que surja en un momento determinado durante la gestión del proyecto y que afecte directamente al resultado final, puesto que reducirá su calidad.

Para combatir estas variables y mantener una constante de calidad óptima, Deming diseñó catorce máximas para servir de guía a toda empresa de prestación de servicios. En el caso de muchas empresas de servicios lingüísticos, estos famosos 14 puntos de Deming se consideran filosofía sobre la calidad, por lo que sus trabajadores procuran seguirlos al pie de la letra. Estos puntos se resumirían así, como expone el propio Deming (1989: 20):

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio [...].
2. Adoptar la nueva filosofía. [...] Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio [...].
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo [...]. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía [...].
9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. a) Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.
b) Eliminar la gestión por objetivos [...]. Sustituir por el liderazgo.
12. a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, *inter alia*, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

Como se puede comprobar en esta exposición de los catorce puntos de Deming, la mejora continua de la calidad depende tanto del trabajo en equipo (como se desprende de los puntos número cinco, nueve y catorce, entre otros) como de aspectos puramente personales y que forman parte intrínseca del carácter de cada miembro de la cadena (como por ejemplo en los puntos ocho, doce y trece). El carácter del trabajador, por tanto, será también un factor determinante para lograr un buen resultado de calidad, puesto que influirá en una buena coordinación en equipo y una mejora continua de la calidad, a partir de aportaciones y recursos compartidos. Además, la satisfacción del cliente dependerá en gran medida del trato recibido por parte del gestor del proyecto, que será su contacto directo con la empresa y el intermediario ante el equipo directivo para cualquier trámite necesario, ya sea relacionado directamente con el proyecto o con demás cuestiones administrativas. Tanto el impacto que ejerce en la calidad final de un proyecto el trato recibido por parte del gestor, como las estrategias más recomendables para el trato con el cliente se tratarán con más detalle más adelante.

En definitiva, es gracias a estos catorce puntos o máximas de Deming como muchas empresas de traducción han diseñado sus propios planes de mejora. La línea de pensamiento de este Doctor ha ejercido una influencia tal en las empresas de traducción, que en la mayor parte de ellas se implementa el sistema de mejora continua de la calidad o “ciclo PDCA” que, aunque fue propuesto por otro de los gurús de la calidad, Walter A. Shewhart, se popularizó gracias a la filosofía de calidad y productividad de Deming y por ello también recibe el nombre de “ciclo de Deming”. Este ciclo tiene las siglas “PDCA” debido a la primera letra de los cuatro verbos, en inglés, que según Shewhart y Deming debían emplearse para poner en práctica estas catorce máximas de mejora de la calidad: *Plan, Do, Check and Act*. Esto podría traducirse como “planear, hacer, comprobar y actuar”. A continuación se incluye una representación gráfica para exponer este mismo proceso, acuñado por Shewhart y Deming en el ciclo PDCA:

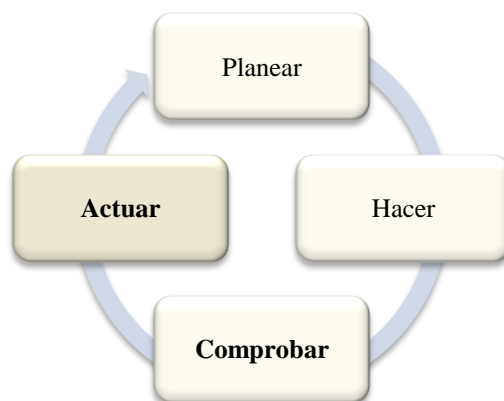


Fig. 11: Representación gráfica del ciclo PDCA o “ciclo de Deming”. Fuente: elaboración propia.

Siguiendo con la perspectiva principal de este estudio, la del trabajo del gestor de proyectos y, en concreto, la de las funciones del PMA, se expondrán de forma breve las tareas que implicarían cada una de estas fases. El primero de los pasos, el de planear, tendrá lugar en el primer estado del proyecto: el de encargo o solicitud recibida. Así, el gestor de proyectos intentará establecer de forma clara cuáles son las necesidades del cliente, recopilará todos los datos y detalles relevantes para la gestión del proyecto (como por ejemplo las instrucciones de gestión, de traducción o de entrega del cliente), planificará la obtención de los mejores recursos a su alcance y organizará su trabajo en base a sus funciones, a las que asignará a proveedores y para las que necesitará ayuda de compañeros y superiores. Además, diseñará una estrategia para lidiar con los posibles obstáculos que puedan presentarse a lo largo de la gestión del proyecto.

En el segundo paso (“hacer”), el gestor deberá ejecutar todo lo planeado en el paso anterior, es decir, pondrá en práctica los planes diseñados en el primer paso para ejecutarlos durante la gestión de su proyecto. Este ciclo se enmarca en los estados centrales del proyecto, desde el estado de “en marcha” hasta el de “finalizado”, es decir, cuando el gestor liderará el trabajo del traductor y el revisor asignados a su proyecto. Para verlo de forma más clara con un ejemplo, sería el caso de que un PMA gestione un proyecto de un cliente nuevo, cuya terminología no está recogida en forma de diccionarios ni de memorias de traducción en el sistema interno de la empresa. El cliente, por su parte, tampoco habría hecho llegar al PMA un diccionario creado y validado por él. En este hipotético caso, el gestor habrá establecido, en el primer paso de planificación, la necesidad de crear un nuevo diccionario para el cliente en cuestión, que validará el cliente una vez completado. En el segundo paso, el gestor pondrá en práctica

ese diseño de un nuevo diccionario, puesto que creará un diccionario vacío y pedirá a los proveedores asignados a su proyecto que lo rellenen con los términos más relevantes del texto original, junto con sus traducciones. Siguiendo el ciclo de Deming, primero se planifica y, a continuación, se pone en práctica lo planeado.

En el tercer paso del ciclo, el de “actuar”, se enmarca en los últimos estados por los que pasa el proyecto de traducción antes de cerrarse definitivamente: desde el estado de “entregado” y “recibido”, hasta su cierre y facturación efectivos. Es en estos pasos donde el gestor pasa a la acción y revisa todo el proceso una vez finalizado, y valora si el resultado obtenido a partir de esa puesta en práctica coincide con el plan inicial. En caso afirmativo, se confirmará que el plan comportó un resultado de calidad y, por tanto, se volverá a adoptar ese mismo plan en encargos futuros. En caso contrario, si el plan inicial no comportó resultados de calidad o si fue necesario modificar dicho plan para adaptarlo y conseguir mejores resultados, se rediseñarán las estrategias establecidas y se producirá así una mejora de las mismas y, por ende, una mejora de la calidad de los servicios prestados.

Respecto al último paso del ciclo, el de “actuar”, incluye todas las decisiones que debería tomar el gestor para dar solución a los problemas o variables que hayan surgido y prever, al mismo tiempo, nuevos problemas que puedan surgir en un futuro proyecto.

El objetivo tanto de Shewhart como de Deming al crear estas máximas y recomendaciones, no era otro que el de proporcionar a todo el equipo de una empresa de servicios una serie de orientaciones y buenas prácticas que sirvieran para enfocar la calidad como una forma de trabajar orientada, no tanto a la obtención de beneficios o a la potenciación de la imagen de la empresa, sino al cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente como prioridad principal. Además, su línea de pensamiento acuñó un nuevo concepto de mejora continua de la calidad que hacía frente a la visión tradicionalista de una calidad inmutable y polarizada entre buena y mala calidad. Gracias a la filosofía de Shewhart y Deming, muchas empresas de servicios como por ejemplo las empresas de traducción, han conseguido diseñar su propio plan de mejora continua basado en el ciclo de “planificar, hacer, comprobar y actuar” y en la concepción de la calidad como algo que compete a todos los miembros de la empresa y que, por tanto, depende tanto de una buena dirección, como de una buena gestión y una coordinación interdepartamental efectiva.

En la actualidad, esta línea de pensamientos se ha fusionado con otras teorías sobre la gestión eficiente de la calidad por parte de otros gurús de distintos países del mundo. Uno de los países más influyentes en filosofía sobre la calidad es, sin duda, Japón. Es allí donde han nacido gran parte de las teorías alternativas sobre la gestión de la calidad de forma eficiente, por parte de empresas proveedoras de servicios líderes en el país. El modelo de gestión de la calidad que fusiona todas estas teorías con las propuestas de Shewhart y Deming recibe el nombre de “modelo de gestión de la calidad total” o GCT. Este nuevo modelo, combina tanto la aplicación del ciclo PDCA y la de los catorce puntos de Deming como otras premisas de nuevos profesionales del control y la gestión de la calidad que dan especial importancia a la cooperación en equipo y a la implicación de cada miembro de la cadena de producción. Los autores Miranda et al., proponen una definición del modelo de gestión de la calidad total que resulta del todo esclarecedora (2007: 45):

Podemos definir el *modelo de gestión de la calidad total* como la filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o que se relacionan con la misma de forma directa.

Para concluir este punto, se puede comprobar cómo la calidad es un concepto que va mucho más allá de un buen resultado que satisfaga al cliente. La calidad ha pasado a ser un área de estudio y trabajo totalmente independiente, que contempla el trabajo en equipo, la destrucción de barreras y de la jerarquía fija para optar por una mejora en la comunicación interdepartamental, la necesidad de un diseño de estrategias y buenas prácticas basadas en la experiencia y la adopción de una nueva forma de pensar que involucre a todos los participantes del servicio de traducción en la mejora continua de las metas establecidas y del nivel de calidad de los servicios prestados, para poder modificar lo necesario y evolucionar constantemente en busca de un nivel de calidad superior a cada paso. Gracias a estas premisas y a la aplicación del plan de mejora continua, la empresa obtendrá una serie de consecuencias positivas:

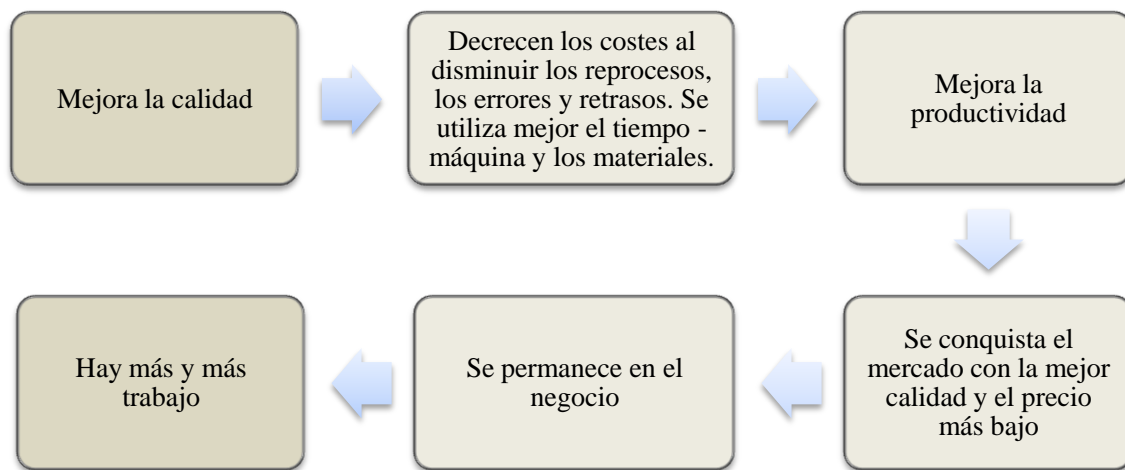


Fig. 12: Diagrama del proceso causa-efecto gracias a la mejora de la calidad según el sistema de mejora continua, basado las premisas de Deming. Fuente: adaptación a partir del diagrama de Miranda, Chamorro y Rubio, *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones (2007: 33).

6.7. ¿Qué representa la ISO en este proceso?

Llegados a este punto, se puede concluir que la calidad se traduce en el cumplimiento de las necesidades de los clientes y en la adecuación a los estándares de buenas prácticas de cada empresa. Estos estándares se fijan para conseguir el buen funcionamiento de la cadena de producción interna, el correcto desempeño del trabajo de sus proveedores y la satisfacción de sus clientes, así como la obtención de beneficios y el mantenimiento de su buena imagen como empresa. Por tanto, la calidad se planifica, se gestiona, y también se controla y mejora. No obstante, lo que no se ha tratado hasta ahora es el hecho de que la calidad también se normaliza.

Como se desprende de todo lo anterior, la calidad es un aspecto de vital importancia para el éxito del proyecto. Si todos los departamentos de una empresa trabajan juntos por conseguir buenos resultados y se coordinan para mejorarlos y poder retroalimentarse de sus mejores prácticas, disminuirán los costes adicionales, el tiempo invertido y los posibles imprevistos y conflictos a posteriori. Además, sus clientes estarán satisfechos y aumentará así la productividad y competitividad de la empresa en el sector, por lo que conseguirán más encargos y aumentarán sus beneficios.

Tanto los gurús y profesionales más conocidos del sector, como las empresas líderes en la prestación de servicios, han popularizado premisas, recomendaciones, máximas y mejores prácticas para hacer imperar la calidad por encima de todo. No obstante, estas propuestas pueden no ser objetivas ni adaptarse de la misma forma a todas las empresas proveedoras de servicios. En consecuencia, no se adoptan en todas ellas por igual,

puesto que algunas prefieren modificarlas a sus necesidades o, directamente, no seguirlas. Es por esta razón por la que surge la necesidad de una normalización a nivel internacional que fije los principios y requisitos básicos para obtener un estándar de calidad común que permita homogeneizar criterios para unos buenos resultados entre las empresas proveedoras de servicios.

Existen distintos tipos de norma, según su alcance: regional, nacional o internacional. A pesar de que cada país tiene sus propios organismos de normalización, muchas de sus normas son traducciones de normativa internacional. Esta es una práctica muy extendida, puesto que permite que se unifiquen criterios de trabajo, o en este caso de calidad, entre distintos países. Las normas sobre gestión de la calidad más conocidas entre prácticamente todas las empresas del sector de servicios son las ISO 9000, en su versión de 2008. Estas normas versan sobre los requisitos para una buena gestión de la calidad de forma genérica para todas las empresas proveedoras de servicios, sin diferenciar entre los tipos de servicio que presten.

La entidad a cargo de su redacción es la ISO, o *International Organization for Standardization* según sus siglas en inglés. Esta organización es la encargada de redactar y establecer normas para su posterior aplicación a nivel internacional, y la emisora de esas pautas que las empresas pueden adoptar o aplicar y, por ende, permiten certificar la calidad de sus servicios. Pese a que la ISO coloca su sello a cada norma que elabora, las instituciones encargadas de la normalización nacional de cada país suelen adoptarlas a su normativa y velan por su aplicación en las empresas del sector servicios. En el caso concreto de España, estas normas se identifican mediante las siglas UNE, que responden a “Una Norma Española”. Como se recoge en una conocida publicación sobre la gestión de la calidad del Equipo Vértice (2010: 9):

En ocasiones las normas españolas son traducciones de normas europeas (EN) o de normas internacionales (ISO) que se incorporan al cuerpo normativo nacional. Cuando una norma nacional equivale a una EN o a una norma ISO, se utiliza la codificación internacional para identificarla. La creación de una norma, de acuerdo con las leyes del país donde se normaliza, corre a cargo de un “Comité Técnico de Normalización” (CTN), en el cual participan todos los miembros implicados en la fabricación, uso y disfrute de la actividad que se normaliza. Dicho Comité CTN está compuesto principalmente por representantes del organismo de normalización, organizaciones sectoriales en representación de los fabricantes, usuarios y consumidores,

administración pública, centros de investigación y laboratorios, asociaciones profesionales y expertos en la materia que es objeto de normalización.

Como se ha comentado con anterioridad, las normas internacionales que versan sobre la gestión de la calidad pueden recogerse bajo el grupo de normas 9000, de 2008. Si mantenemos el caso de España como punto de mira, se puede dividir este grupo de normas, emitidas en un inicio por la ISO, entre: UNE-EN ISO 9000, UNE-EN ISO 9001 y UNE-EN ISO 9004. Aunque todas ellas tratan sobre la gestión de la calidad para cualquier sector de servicios, difieren en algunos aspectos: la primera de ellas, la UNE-EN ISO 9000, versa sobre los fundamentos y el vocabulario propio de la gestión de la calidad. Respecto a la UNE-EN ISO 9001, la más conocida y adoptada por la mayor parte de las empresas proveedoras de servicios, trata sobre los requisitos necesarios para una gestión de calidad eficiente. La UNE-EN ISO 9004, por su parte, proporciona pautas para mejorar la gestión de la calidad. Cabe destacar, que aunque estas normas forman parte de la “familia” de normas ISO 9000:2008, en el año 2005 ya existía una “familia” anterior: las normas ISO 9000:2005. Estas normas también estandarizaron la gestión de la calidad, y establecieron los llamados “ocho principios de la calidad”. Estas ocho premisas o principios, sirvieron de base para la redacción de la norma ISO 9001:2008 que hoy conocemos.

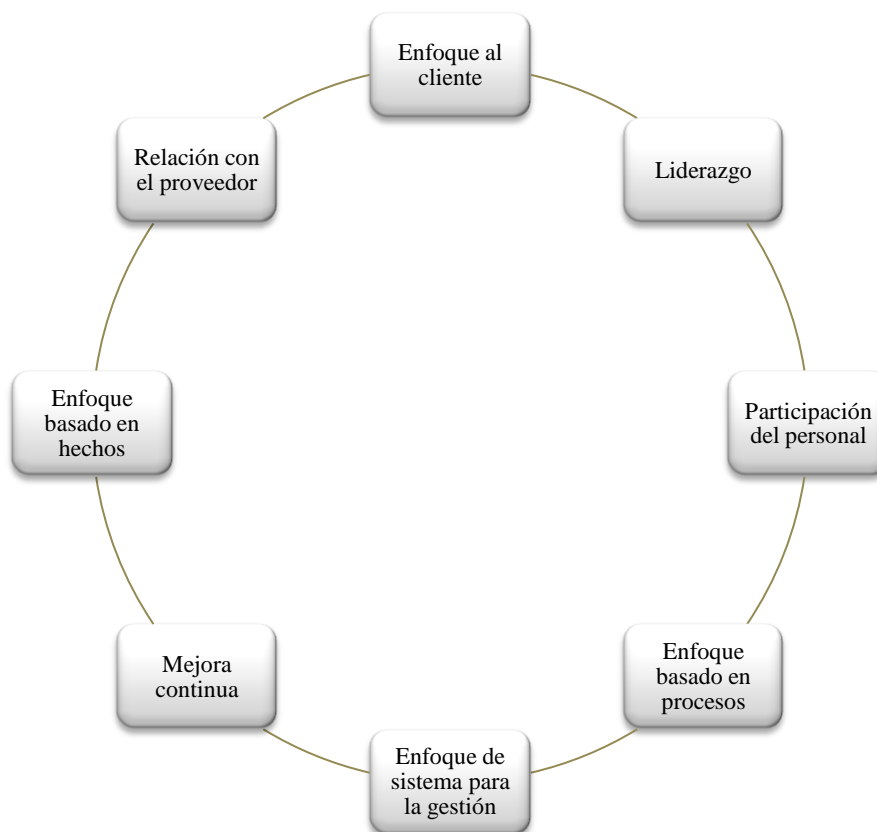


Fig. 13: Representación gráfica de los ocho principios para la gestión de la calidad de la norma 9000:2005, y que sirvieron como base para la posterior norma 9001:2008. Fuente: elaboración a partir del manual *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*, Equipo Vértice, S. L. (2010: 19, 20).

Si una empresa adopta la norma 9001:2008 y vela por su cumplimiento, podrá certificarse como empresa de calidad. El hecho de que una empresa se certifique permitirá que la empresa aumente su competitividad y presencia en el sector como empresa con calidad comprobada y acreditada. Esta certificación se realiza a partir de una auditoría o acreditación, mediante la cual un organismo autorizado realiza una inspección de los procedimientos y prácticas de la empresa y comprueba si sigue las premisas de las normas que dice haber adoptado. En caso afirmativo, dicho organismo certificará a la empresa como competente para proporcionar servicios de calidad de acuerdo con una de las normas sobre la gestión de la calidad.

En el caso de España, este proceso de certificación compete a entidades con capacidad de certificar en España y acreditadas por el organismo nacional que certifica qué entidades son aptas para auditar a las empresas y certificarlas como proveedoras de calidad. El organismo responsable de esta acreditación de entidades en España es la ENAC, que responde a “Entidad Nacional de Acreditación” y forma parte del ministerio de Industria del Gobierno.

ENAC acredita a organizaciones españolas capaces de auditar a empresas y certificar si cumplen con la normativa vigente sobre calidad en los servicios que presta. Algunas de las organizaciones españolas de certificación más conocidas son AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), BVQUI (Bureau Veritas Quality International España) o ICICT S.A., entre otras. A partir de estos organismos, se envía a una persona cualificada de forma profesional para realizar una auditoría de calidad a la empresa de traducción, y comprobar si sigue las premisas de calidad establecidas por la normativa UNE-EN ISO 9001:2008 y, en especial, la ISO 17100:2015 para los servicios de traducción.

Existen dos tipos de auditorías, las más frecuentes o “de seguimiento”, en las que el auditor certifica que la empresa funciona con normalidad y gestiona correctamente la calidad según los preceptos de la normativa vigente, y las auditorías “de recertificación”. En estas últimas, que se realizan cada dos años aproximadamente, la empresa será auditada de forma exhaustiva y el equipo directivo de la misma tendrá que justificar ante el auditor todos y cada uno de sus aspectos internos y de su *modus operandi*, para comprobar si pueden renovar el certificado como empresa de calidad de acuerdo con la normativa ISO vigente. Para este tipo de auditorías, más complejas, el auditor podrá consultar el trabajo de todos los miembros de la plantilla interna de la empresa, para comprobar si respetan los procedimientos establecidos en la norma ISO 17100:2015 sobre la gestión de calidad en todas sus tareas.

Obtener una certificación como empresa que acredite y corrobore que se siguen las pautas de una norma, ya sea nacional o internacional, de gestión de calidad comporta una serie de beneficios para la empresa en cuestión, desde los puramente económicos hasta un aumento del prestigio y de la presencia de la empresa, pasando por la satisfacción de los clientes más exigentes con los resultados obtenidos. Precisamente esto ha sido lo que ha originado múltiples variantes de esta norma, pero adaptadas a cada sector de servicios que puedan proporcionarse. Por tanto, y como se adelantaba con anterioridad, los servicios de traducción no son una excepción. Así, surgieron normas que tratan específicamente sobre la traducción, la gestión de proyectos, y cómo proceder en dichas actividades para obtener un resultado de calidad.

Una de las normas internacionales sobre la calidad en los servicios de traducción más reciente es la ISO 15038:2006. Esta norma se concibió en 1999, cuando la

Asociación de Empresas de Traducción de la Unión Europea planteó la necesidad de crear una norma única capaz de estandarizar los criterios y procedimientos para el desarrollo específico del oficio de traducción. A continuación, el Comité Europeo de Normalización la aprobó en el año 2006 y desde su publicación, fue de obligada aplicación por parte de los organismos de normalización de los países de la Unión Europea.

En el caso de España, esta norma se conoce como UNE: EN 15038:2006. Pese a que en ella ya trataba aspectos cruciales para el desarrollo de la actividad traductora, como la importancia de una buena calidad o de trazar un proceso definido para el desarrollo de la traducción, las carencias de esta norma se intentaron subsanar con su versión mejorada, en el marco internacional de la ISO: la norma 1700:2015, que sustituyó a la anterior (UNE: EN 15038:2006) a partir del mes de noviembre de 2015.

Dada su gran relevancia, puesto que es la norma de actual aplicación en todas las empresas de traducción certificadas, se exponen a continuación sus características principales y novedades respecto a su predecesora:

- *Requisitos primordiales*

En esta nueva norma, se tratan los requisitos primordiales relativos a cada fase del proceso de traducción, tanto para proveedores de traducción y revisión, como para gestores y todo el resto de participantes del servicio. Estos requisitos estarán directamente relacionados con la calidad de la entrega final del servicio de traducción.

- *Recursos*

La norma ISO 17100:2015 detalla los recursos indispensables para un buen servicio de traducción. Entre estos recursos se encuentran la obligatoriedad de una cualificación en el sector de la traducción por parte de los proveedores y la necesidad de desarrollar sus competencias profesionales y mantenerlas actualizadas.

- *Lista de definiciones*

Se incluyen más de cuarenta definiciones de términos y conceptos relativos a la prestación de servicios de traducción, al flujo de trabajo recomendado, las tecnologías más utilizadas, etc.

- *Herramientas TAO*

Se conciben las herramientas TAO como soporte para los proveedores de servicios de traducción, y se establece la obligatoriedad de los trabajadores de una empresa de

traducción de que conozcan y dominen sus funcionalidades e interfaces para poder hacer un correcto uso de ellas en la actividad traductora y de gestión del proceso.

° *Competencias profesionales de los proveedores*

Se exhorta a las empresas de traducción a que los trabajadores contratados posean competencias demostrables y certificadas por entidades competentes en el sector o por su experiencia en el mismo. En consecuencia, los proveedores de servicios de traducción deberán demostrar que cumplen con al menos uno de estos requisitos: tener un grado de Traducción emitido de forma oficial por una institución universitaria, estar cualificados en cualquier otro campo por parte de una institución universitaria pero tener más de dos años de experiencia profesional a tiempo completo en el oficio de la traducción, o tener más de cinco años de experiencia en el desarrollo profesional del oficio de traducción. En lo que a revisores se refiere, la norma establece la obligatoriedad de cumplimiento de uno de estos requisitos y, además, la necesidad de experiencia por parte del revisor como traductor o revisor de forma profesional especializada en el ámbito en el que revisen.

° *Jerarquía de procesos*

Se establecen tres subprocesos en el desarrollo de la gestión de un proyecto de traducción: la preproducción, la producción en sí y el proceso de posproducción. En la fase de preproducción, se contemplarán las necesidades del cliente y se prepararán todos los recursos disponibles para llevar a cabo la gestión del proyecto. Esto se relaciona directamente con el apartado [6.3](#) de este trabajo, en el que se establecían los estados más habituales por los que pasa todo proyecto de traducción. En este caso, la fase de preproducción se enmarcaría en el estado de “encargo recibido” hasta el comienzo del estado central de todo proyecto “en marcha”. Como se ha explicado en dicho punto del presente estudio, esos estados enmarcados en la fase de preproducción, contemplan las tareas de valoración de la viabilidad del proyecto, presupuestación y demás tareas, tanto puramente técnicas y de gestión como administrativas y burocráticas, previas a la creación del proyecto de traducción y a la colaboración efectiva entre empresa y cliente.

La fase de producción se trata en la norma 17100:2015 como la fase central del proceso. Siguiendo con nuestra exposición del mismo, esta fase recogería el estado de “en marcha” hasta su compleción, en el estado de “finalizado”. Por lo tanto, el proceso de producción en sí mismo enmarca el desarrollo de todas las funciones de los

participantes del proyecto cuando este está en curso: tanto el gestor en su rol de líder de todo el proceso y del responsable del mismo ante el cliente, como las tareas de los traductores, revisores y demás proveedores asignados al proyecto (como diseñadores gráficos o validadores).

Respecto a la fase de posproducción, se revela en la norma 17100:2015 como aquella etapa del proceso en la que el gestor realiza las revisiones pertinentes hasta pasar por los últimos estados del proyecto, desde “enviado” y “recibido”, hasta que llega a “cerrado” y “facturado”. Así, en esta fase se incluyen las tareas de control de calidad, almacenamiento de pares bilingües, actualización de memorias de traducción, validación, envío al cliente y cierre final del proyecto en el registro interno de la empresa, para poder facturarlos.

◦ *Traducción y revisión como tareas independientes*

En esta norma, se especifica la necesidad de una traducción y revisión para todo servicio de traducción, por lo que la propia fase de traducción se concibe como una tarea más de todo el proceso, que requerirá de una revisión profesional para garantizar su calidad final. Se establece la obligatoriedad de una primera revisión por parte del propio traductor del proyecto y de una corrección final por parte de un proveedor especializado en el área temática del proyecto y que, por tanto, pueda proporcionar una revisión profesional que confirme si el texto meta se adecúa a las necesidades del cliente y al objetivo fijado en un inicio.

◦ *Clases de revisión*

La norma diferencia entre tres tipos de revisión distintos: verificación, revisión o cotejo, revisión especializada, revisión de pruebas y verificación final. La primera de ellas, la verificación, se refiere a la primera comprobación que realiza el traductor de su producción de un texto meta. La revisión, también llamada “cotejo” es la que llevará a cabo un revisor profesional y que comparará el texto original con las decisiones de traducción del texto meta, para valorar si son las adecuadas o si se han cometido errores de traducción (omisiones, falsos sentidos, etc). La revisión especializada, en cambio, será una revisión monolingüe realizada por un revisor especializado en el ámbito temático del proyecto, aunque no su perfil laboral no sea el de traductor. Por último, tanto la revisión de pruebas como la verificación final no se llevarán a cabo por traductores ni revisores sino por el gestor de proyectos. Estas últimas revisiones se

enmarcan en la fase de posproducción del proyecto y recogen las tareas de comprobación y verificación final que realiza el gestor: una revisión final del resultado global y un control de calidad antes de la entrega al cliente, y una última comprobación que confirme si se han seguido todos los pasos establecidos en la fase de preproducción para cumplir con las necesidades del cliente.

◦ *La figura del gestor del proyecto*

La norma 17100:2015 presta especial atención a la figura del gestor, que se revela como el guía y responsable del resultado del proyecto y del buen funcionamiento de sus proveedores.

◦ *Cooperación entre cliente y empresa*

De nuevo, en este punto la norma 17100 difiere de la anterior norma aplicada, puesto que en ella se da una especial importancia a la relación entre cliente y empresa. Gracias a esta norma, se comprueba el gran impacto que puede ejercer una buena o mala cooperación entre cliente y empresa (o en este caso entre cliente y gestor) en el resultado final del proyecto. Asimismo, se fija la necesidad de una buena comunicación con el cliente en todo el proceso, pero especialmente en la fase de preproducción, en la que expresará sus necesidades y se acordará con el gestor sus preferencias, por lo que se tratarán cuestiones como el formato de entrega, el seguimiento de guías de estilo o de diccionarios validados, la necesidad de una validación antes de la entrega, etc.

◦ *Protección de datos*

Se insta a las empresas de traducción al cumplimiento con la LOPD, para proteger la información confidencial que maneja la empresa, sus gestores y proveedores sobre el cliente y sus productos (véase apartado [3.2](#) de este trabajo).

◦ *Anexos*

Se incluyen anexos con material de apoyo para las empresas de traducción, como propuestas de mejora, pautas para la contratación eficiente del personal y guías para un buen uso de las tecnologías de la traducción o para la creación de registros e informes de gestión.

Por último, y para concluir este apartado, la respuesta a la pregunta que da título a este punto es que la ISO es clave en el proceso de gestión de un proyecto de traducción. Esto se debe a su función como organización emisora de las normas que fijan las mejores prácticas y requerimientos para un desarrollo competente y eficaz de la

actividad de prestación de servicios, tanto de forma general como de servicios de traducción en concreto. Gracias a estándares como las normas ISO, de alcance internacional, las empresas de traducción obtienen una serie de pautas y requisitos necesarios para conseguir un resultado de calidad, y mediante su obligado cumplimiento para que puedan certificarse se consigue una universalidad de la calidad y la eliminación de barreras o diferencias de nivel de calidad entre países.

7. ¿Cómo se culmina la gestión de un proyecto?

Tras todo lo expuesto hasta el momento, ya se ha ofrecido una visión detallada del funcionamiento de una empresa de traducción y de las tareas de todos sus miembros, haciendo especial hincapié en el objeto de estudio de este trabajo: el oficio de gestión de proyectos en una empresa de servicios lingüísticos, siempre desde la perspectiva de un PMA. Además, se han expuesto todos los pormenores del proceso de gestión de un proyecto de traducción, así como las normas y buenas prácticas que rigen dicho proceso. Por tanto, y para completar esta visión global del oficio del gestor, solo restaría saber cómo se procede en el cierre y finalización de un proyecto o lo que es lo mismo, cómo culmina todo el proceso. Para ello, se dará respuesta de la forma más clara posible a las cuatro cuestiones que pueden resultar más problemáticas para cualquier gestor de proyectos pero, especialmente, para un PMA en el cierre de su primer proyecto de traducción como gestor.

7.1. ¿Cómo se entrega un proyecto y cómo lo recibe el cliente?

Lo primero, y lo más importante para dar por finalizado un proyecto de traducción, será realizar la entrega al cliente del proyecto. Para ello, el primer paso tras obtener el proyecto traducido y revisado (o revisado y validado, en los casos en los que sea necesario) será proceder al control de calidad, del que se encargará el PMA en primera persona. En este punto se expondrá un método de control de calidad que puede servir para cualquier empresa de servicios lingüísticos y que pretende ser una guía para todo PMA en su trabajo como gestor de proyectos. Aunque cada empresa de servicios lingüísticos tiene su propio método para un buen control de calidad, en este punto, como en el resto del trabajo, se intentará ofrecer un método universal que se pueda aplicar a cualquier empresa y que no se enmarque en la forma de trabajar de ninguna en concreto.

Para comenzar con el control de calidad, lo primero que debería hacer el gestor de proyectos es comprobar en su herramienta de traducción si todos los segmentos están traducidos y revisados. Este paso se puede hacer de forma muy rápida si la herramienta TAO con la que trabaja, le permite filtrar los segmentos del texto meta según su estado (traducido, sin traducir, revisado...). En el caso de que sea así, se aplicarán dichos filtros. En caso contrario, el gestor deberá comprobar manualmente si cada segmento tiene su traducción en la lengua de destino.

A continuación, debería comprobar en su herramienta TAO si tanto el traductor como el revisor han seguido el diccionario enviado y, por tanto, validado por el cliente o en su defecto, el diccionario incluido por el gestor con la terminología más adecuada para la finalidad del proyecto de traducción.

Cuando haya realizado estos primeros pasos, podrá realizar una lectura del resultado final, comparando el texto original (TO) con las decisiones de traducción del texto meta (TM) ya revisado. A continuación, se debería leer el texto meta sin tener a la vista el texto original, para que el gestor se pueda alejar de la estructura, la terminología y el tipo de oraciones de la lengua original y no “caer en la trampa” de entregar una traducción, con calcos que alteren el mensaje en la lengua de destino. Una vez realizado el cotejo bilingüe y la lectura monolingüe del texto meta, el traductor debería plantearse las siguientes cuestiones:

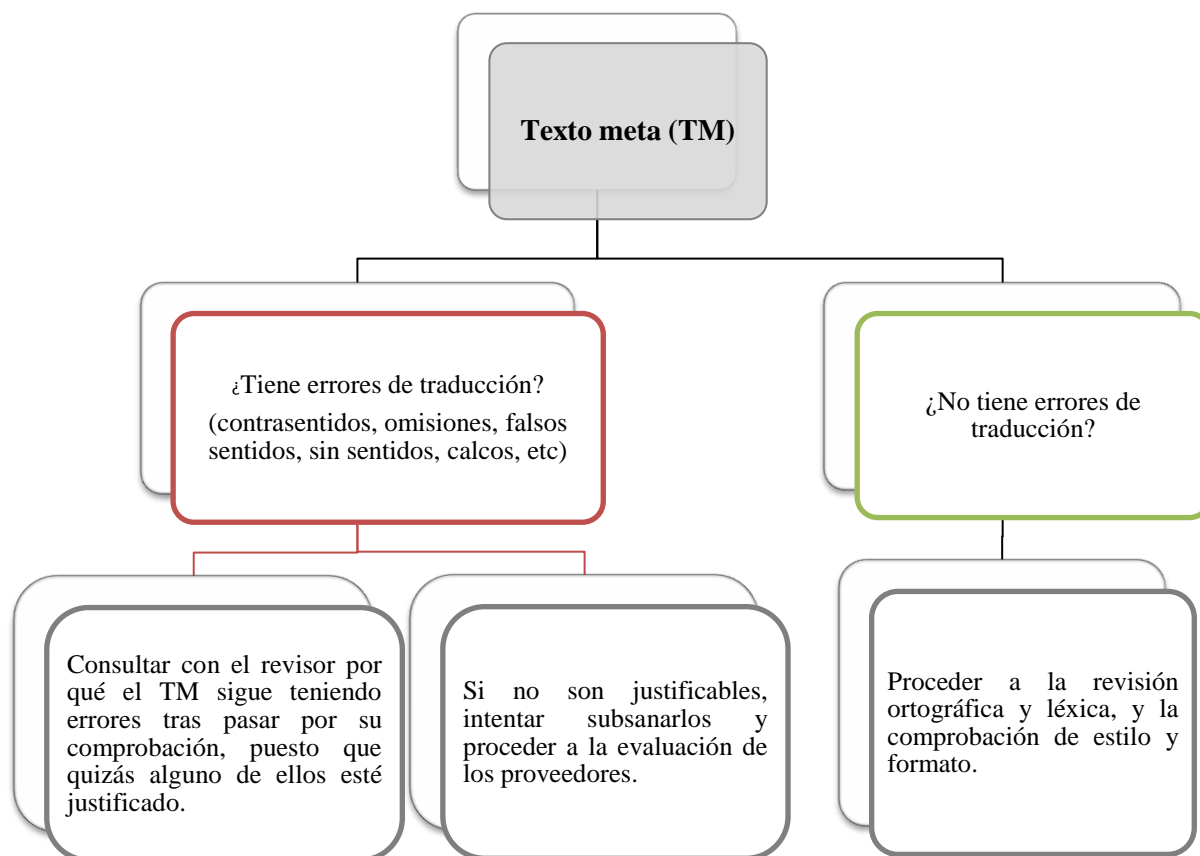


Fig. 14: Gráfico con las primeras decisiones que debería tomar el gestor de proyectos tras hacer una primera lectura del texto meta, previa a la entrega de cualquier proyecto. Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver en el gráfico anterior, el gestor deberá concluir al leer el texto meta si aprecia errores de traducción. Para los errores puramente textuales como calcos, contrasentidos, falsos sentidos, transferencias erróneas de referentes culturales, omisiones o simplemente errores originados por un despiste del revisor (como la falta de algún carácter o letra), será necesario que el gestor compare el TM con el TO. No obstante, existen errores de estilo y formato para los que el gestor no necesitará comparar entre texto original y meta, sino que será mucho más útil que observe el resultado directamente en la traducción o texto meta. Este sería el caso de los errores ortográficos, gramaticales, de tipografía, de léxico, puntuación o errores de coherencia y cohesión en la lengua de destino. Para detectar este tipo de errores, es muy recomendable convertir los segmentos traducidos en un texto meta, desde la herramienta de traducción. Normalmente, las herramientas TAO permiten exportar el proyecto de traducción en formato de documento (con la extensión .doc, .docx o .pdf).

De esta forma, el gestor podrá abrirlo en un programa que procese documentos (como Microsoft Word) y leer desde allí el resultado final en forma de párrafos, y no dividido en unidades de traducción o en segmentos alineados con su equivalencia en el texto original. Además, debería consultar el material de referencia aportado por el cliente para comprobar si las decisiones de traducción de los proveedores se han basado en ese material de referencia y si se adecúan a la terminología utilizada por el cliente para anteriores encargos y que, por ende, prefiere incorporar en sus traducciones. Para esto, el gestor debería tener acceso a los diccionarios que ha enviado el cliente junto con los archivos originales, para saber qué términos considera más aptos para incorporar en sus traducciones y si los proveedores que el gestor ha asignado los han respetado.

Como se comentaba en puntos anteriores, en el caso de no disponer de diccionario alguno por parte del cliente, el gestor habrá creado un diccionario vacío en la fase de preproducción. A continuación, habrá pedido a los proveedores que lo rellenen con los términos que hayan considerado más relevantes durante la producción del texto meta. Una vez finalizado el proyecto y cuando el cliente haya recibido el resultado final, es conveniente que el gestor inste al cliente a revisar dicho diccionario y a que, si los términos incluidos le han convencido, lo acepte o valide. Así, el gestor podrá almacenarlo en la base de datos terminológica del cliente e incluirlo en futuros encargos como diccionario validado, para mantener una coherencia de términos y hacerlo primar sobre otras decisiones de traducción que no incluyan esos términos.

A continuación, el gestor debería comprobar si el texto meta respeta el tono, el estilo y la disposición o formato del texto original. Será de vital importancia que compruebe desde la herramienta TAO y con ambos textos segmentados y alineados en su interfaz, si se han respetado las marcas de formato y etiquetas del texto original. Cualquier herramienta de traducción permitirá realizar una revisión de etiquetas, ya sea de forma manual o mediante una combinación de teclas que permita identificar si alguna de las marcas originales no se han introducido en el texto meta. Idealmente, la herramienta de traducción alertará al gestor (ya sea mediante una advertencia en el propio texto o desde una ventana emergente) de que un segmento carece de una marca de formato, o de que tiene más de las que había en su correspondiente segmento original.

De forma alternativa, y para hacer una última verificación de estas marcas de formato y de párrafo, el gestor podría exportar el texto original por una parte y el texto

meta por otra. Así, podría compararlos desde un procesador de texto y comprobar si, por ejemplo, los títulos en negrita y mayúsculas están en ese mismo formato en el texto meta o si las palabras en cursiva o subrayado siguen estándolo en la traducción.

Todas estas exportaciones y demás archivos generados durante la fase del control de calidad deberían guardarse en la carpeta de trabajo del proyecto, para que en el caso de que el cliente pregunte si se han llevado a cabo estas verificaciones el gestor pueda adjuntárselos. Asimismo, también servirán al gestor como justificante ante el equipo directivo o al gestor sénior que le ha delegado el proyecto, conforma ha realizado las tareas de control de calidad pertinentes.

Llegados a este punto, y tras haber realizado todas estas comprobaciones, el gestor debería realizar una verificación final del proyecto. En ella, confirmará si el resultado final se ajusta a las instrucciones y expresados por el cliente en su PO y demás comunicaciones realizadas con el gestor. Es por este motivo, que se recomienda mantener un contacto permanente con el cliente y que todo lo acordado quede reflejado por escrito. En caso de que todo esté bien, solo restará que el gestor guarde los pares bilingües del proyecto, que actualice la memoria de traducción desde la propia herramienta TAO y que guarde cualquier otro archivo adicional que haya sido útil para la gestión del proyecto, como un glosario terminológico o cualquier material de referencia del cliente o texto paralelo que haya sido de especial ayuda para sus proveedores. De esta forma, todo este material se podrá utilizar para futuros proyectos y los próximos encargos del mismo cliente se beneficiarán de nuevo de una calidad a la altura y de unas decisiones coherentes respecto a las de anteriores proyectos.

Con todo esto, el gestor podrá guardar el proyecto de traducción en el formato que haya solicitado el cliente (normalmente, será en un formato de paquete de traducción compatible con la herramienta TAO con la que se esté trabajando o con una similar). Por lo general, el cliente suele explicitar el formato de entrega que desea e incluso el medio por el que prefiere que se efectúe la entrega. Lo más habitual es que se realicen directamente por correo electrónico, salvo en el caso de archivos muy pesados en los que el cliente solicite una entrega vía plataforma o “nube” virtual a la que también tenga acceso. Si el gestor tiene dudas sobre cómo efectuar la entrega o si el cliente no lo ha explicitado en un inicio, convendría contactar con él para preguntarle el método de

entrega que prefiere. Esto también se aplicaría si no ha explicitado el formato que desea para el archivo del proyecto de traducción finalizado.

Una vez enviado el archivo, con independencia del método utilizado para ello, el gestor debería pedir al cliente que confirmara su correcta recepción. Cuando el PMA tenga la confirmación de recepción por parte del cliente, podrá cerrar el proyecto para su facturación. A continuación lector obtendrá una explicación más detallada de esto en el punto [7.2](#), que sigue a continuación.

7.2. ¿Cómo se computan los proyectos realizados?

Una vez el gestor entrega el resultado final del proyecto, se procederá al cierre del mismo para que quede registrado como un proyecto finalizado y cerrado. Para que esto sea posible, el gestor de proyectos habrá recibido una confirmación del cliente, preferiblemente por escrito, conforme ya ha recibido su proyecto de traducción y ha quedado satisfecho con el resultado. Cuando el gestor de proyectos obtenga esta información, podrá dar por finalizada su colaboración con el cliente y dar paso al cierre del proyecto para que el equipo directivo, el comercial y el administrativo tengan constancia de ello y procedan a la facturación de los servicios prestados.

Existen muchas pautas para el cierre correcto de un proyecto de traducción, ya que cada empresa de servicios lingüísticos tiene su forma de proceder a dicho cierre dependiendo del tipo de sistema interno que posea. No obstante, en este punto se intentará dar una versión genérica para el cierre de un proyecto por parte de un PMA que será, por ende, aplicable a cualquier empresa de traducción o servicios lingüísticos en la que se trabaje.

En primer lugar, conviene recordar que, lo más probable, es que el PMA haya gestionado un proyecto de la cuenta de un gestor sénior, que habrá delegado en él la gestión del mismo. Por lo tanto, lo primero que debería hacer el gestor de proyectos es consultar con el gestor sénior, a quien habrá mantenido informado sobre sus avances en la gestión del proyecto y el estado del mismo en todo momento, si puede proceder al cierre definitivo del proyecto.

El PMA, debería comprobar junto al gestor sénior si se han seguido todos los pasos pertinentes y sobre todo si el precio final que figura en el sistema por los servicios prestados es correcto y está bien calculado, puesto que será el que aparecerá en la factura emitida por la empresa y que recibirá el cliente. Este no debería ser un caso

habitual ni recurrente, puesto que si el PMA domina las herramientas TAO con las que trabaja y ha hecho una buena extracción terminológica y un recuento correcto de las palabras del archivo o archivos originales, habrá generado correctamente el precio por tipo de palabra, según el acuerdo de precios o el presupuesto establecido con cada cliente. No obstante, y especialmente al comienzo de su colaboración con la empresa y dada su falta de experiencia previa, puede darse el caso de que no se haya generado un precio correcto por el servicio prestado: ya sea porque en la factura aparece un precio desorbitado y que, por tanto, altera los márgenes de beneficio económico para la empresa de servicios lingüísticos, o bien porque se ha generado un precio inferior a lo acordado con el cliente. En tales casos, necesitará ayuda del gestor sénior para reconfigurar los precios del proyecto y generar unos nuevos, que se ajusten a lo establecido con el cliente en la fase del preproyecto y que, por tanto, coincidan con los precios acordados con él.

Con los precios bien configurados y si el gestor sénior da su visto bueno a la factura generada, se procederá al cierre del proyecto (véase apartado [6.4](#) de este trabajo). Así, tanto las asignaciones de proveedores como la orden de encargo del cliente aparecerán como finalizadas al 100 % y el proyecto dejará de estar en estado “finalizado” para pasar a estar “cerrado” para su facturación posterior.

Gracias a la formación interna que habrá recibido al incorporarse a la empresa, el PMA conocerá de primera mano el sistema o base de datos interna de la empresa en la que realice sus prácticas. Por consiguiente, sabrá dónde le aparece la lista de los proyectos que está gestionando en ese momento y si su base de datos computa los proyectos ya finalizados y cerrados en un tipo de lista o sección de proyectos completados. De ser así, lo habitual es que las empresas filtren esos proyectos cerrados para computarlos de la forma más clara posible y llevar así un control continuo de los encargos que entran y salen de la empresa.

Lo más frecuente es que los proyectos realizados se computen mediante filtros en el sistema interno de la empresa, para que el gestor pueda acceder a ellos rápidamente si desea volver a consultar algún detalle de un proyecto ya cerrado o si quiere modificar algo en ellos y volver a abrirlo (cabe destacar que esto, normalmente, no es posible si la empresa ya ha emitido la factura). Entre estos indicadores, deberían incluirse datos como el nombre del cliente, la fecha de encargo del proyecto, la fecha de cierre, el

nombre del proyecto y el importe final por el que se facturó al cliente. Idealmente, también aparecerán otros filtros como la combinación lingüística del proyecto, el número de referencia del proyecto fijado por el cliente, algún detalle sobre el ámbito temático o el sector al que pertenecen los productos del cliente o el tipo de traducción del que se trataba (traducción técnica, científica, jurídica, financiera, literaria, etc) o si incluía otro tipo de servicio, como el de revisión, localización o interpretación, por ejemplo.

Este sistema de cómputo y filtrado de los proyectos ya realizados y cerrados, permitirá que el gestor desempeñe aún mejor sus funciones, puesto que aumentará su productividad y reducirá el tiempo invertido en la búsqueda de un proyecto cerrado que necesite consultar. Pueden ser muchas las circunstancias en las que el gestor necesite volver a acceder a uno de los proyectos ya cerrados, como por ejemplo para justificarse ante el cliente si se pone en contacto con él tras cerrar el proyecto para preguntarle, por ejemplo, cuántos proveedores se asignó al proyecto o de cuánto tiempo dispusieron para la realización de sus tareas o, como hemos dicho antes, para confirmar con el gestor si el precio que figura en la factura recibida es el correcto. En tal caso, el gestor deberá filtrar entre sus proyectos hasta dar con ese proyecto concreto y, en cuanto acceda a él, podrá volver a ver cuáles fueron sus asignaciones, las fechas de entrega acordadas con los proveedores, el recuento de palabras que se extrajo en su momento y, por consiguiente, el precio generado. Además, un buen cómputo de los proyectos realizados será de gran utilidad para el equipo directivo, pues podrá ver el flujo de trabajo de sus gestores y el número de proyectos totales que se gestionan por día, mes, semana o año. De esta forma, podrán realizarse evaluaciones sobre el funcionamiento de los gestores y saber el volumen de facturación de cada una de sus cuentas.

Por si esto fuera poco, este cómputo global de proyectos realizados permitirá que la empresa justifique en una auditoría, ante los auditores de las entidades de certificación, su buen trabajo como empresa, el volumen de encargos con los que lidian, los clientes con quienes colaboran y los beneficios que obtienen.

7.3. ¿Cómo medir la satisfacción del cliente?

A lo largo de todo este estudio, se ha mencionado en múltiples ocasiones la importancia de que los proveedores de servicios de traducción cumplan con las necesidades del cliente y que velen, especialmente el gestor como líder de todo el

proceso de gestión de un proyecto de traducción, por obtener un resultado de buena calidad que esté a la altura de las expectativas del cliente. El hincapié que hace este estudio sobre la importancia de cumplir con dichas necesidades y expectativas se debe a que todo ello comporta la satisfacción del cliente. Si el cliente está satisfecho, volverá a solicitar más encargos a la empresa, lo que a su vez potenciará la competitividad de la misma y su presencia en el sector. Por si fuera poco, la satisfacción del cliente también implica la satisfacción del gestor, de los proveedores y del resto de trabajadores de la empresa de traducción.

¿Pero cómo podemos saber si el cliente ha quedado satisfecho con el resultado? Existen varias formas de hacerlo, como mediante reclamaciones, comunicación directa con el cliente, visitas comerciales o la petición de un informe externo. Así, si la empresa de servicios lingüísticos desea medir la satisfacción de sus clientes mediante métodos como las reclamaciones, por ejemplo, deberá encargarse de diseñar una hoja de reclamación, un formulario o cualquier otro documento similar en la que el cliente pueda aportar datos relevantes que ayuden a la empresa a mejorar sus servicios. Entre estos datos, se encontraría el sujeto exacto de su queja, la fase del proceso en la que han detectado un problema, si ha quedado satisfecho con el modo de gestión y el trato recibido por el gestor del proyecto o qué sugerencia de mejora desearía aportar.

Sin embargo, este no es el método habitual ni el preferido para medir la satisfacción del cliente en una empresa de traducción o servicios lingüísticos, puesto que el cliente no tiene opción de exponer los aspectos que le han gustado, sino que la empresa le hace llegar directamente una hoja de reclamación en la que exponer sus quejas. Por esta razón, lo más común entre todas las empresas del sector es que se decanten por medir la satisfacción de sus clientes mediante el conocido índice de satisfacción del cliente, o ISC.

Con este método, la empresa de traducción genera una encuesta, normalmente informática, en la que el cliente puede responder de forma rápida si ha quedado contento con el servicio prestado y con el resultado final. En dicha encuesta el cliente puede encontrar varias preguntas relativas a todo el proceso de gestión, desde si ha quedado contento con la calidad del texto meta recibido, si el gestor ha cumplido con las fechas de entrega previstas, si se han respetado los deseos y metas acordados en un inicio, etc. Para ello, además de la posibilidad de responder marcando con una simple

opción de “sí” o “no”, muchas empresas han decidido crear encuestas más elaboradas en las que el cliente pueda escoger entre un grado de satisfacción para cada aspecto, que vaya del 0 al 10 o del “deficiente” al “excelente”.

A partir de las respuestas recibidas, se obtiene el llamado “índice de satisfacción del cliente”, que no es otra cosa que el porcentaje total de clientes satisfechos y el de clientes descontentos. Este porcentaje se registra en el sistema interno de la empresa y permite obtener una media de satisfacción o descontento para cada cliente que se va actualizando de forma periódica. De esta forma, todos los miembros de la empresa de traducción pueden saber con qué clientes deben mantenerse en la misma línea y con cuáles deben trabajar más para mejorar la gestión de sus proyectos o de los aspectos en los que hayan dejado constar su insatisfacción. Es evidente que la empresa deberá centrarse especialmente en los puntos a los que el cliente otorgue una gran importancia, pero para los que haya obtenido un resultado que no estaba a la altura de lo esperado.

7.4. ¿Y si algo va mal?

Como se ha avanzado en el apartado anterior, también existe la posibilidad de que algo falle en la gestión del proyecto y que, por tanto, no se consigan las metas esperadas ni el nivel de calidad fijado en un inicio. Lo más recomendable en estos casos para un gestor, y para un PMA en particular, es no entrar en la dinámica de buscar a los posibles culpables de ese mal resultado: conviene trabajar en equipo para analizar lo ocurrido y poder encontrar el punto en el que se ha originado el problema y la causa que lo ha motivado. Esta será la única forma de superar los obstáculos y de subsanar los errores que puedan surgir.

En el caso de que el propio gestor sea el responsable de dicho error, debería identificar la causa que le hizo cometerlo para procurar no repetirlo, y respetar siempre la importancia de ser sincero, coherente y de empatizar con el resto de participantes del proyecto para comprender su postura ante el fallo cometido. De esta forma, mantendrá la confianza del cliente y, si actúa de forma honesta y consigue una solución efectiva para el conflicto, potenciará su imagen ante él y ante su empresa.

Por el contrario, si el fallo ha venido por parte de algún proveedor, el deber del gestor será averiguar si podría haberlo hecho mejor como líder del proyecto (si podría haber aportado una mayor cantidad de material de referencia o de recursos con los que ayudar a su trabajo, por ejemplo, o si podría haber estado más pendiente de atender las

dificultades con las que han tenido que lidiar como traductor y revisor, respectivamente). En el caso de que el fallo no pueda justificarse de ninguna manera y que se deba única y exclusivamente a un mal trabajo por parte de un proveedor (como por ejemplo una entrega fuera de plazo, de calidad deficiente pese a la existencia de recursos o, directamente, una entrega no realizada), el gestor lo pondrá en conocimiento del equipo directivo, que lo orientará sobre cómo debe actuar al respecto. En el caso de un PMA, además de ponerlo en conocimiento del equipo directivo, debería informar al gestor sénior que le ha delegado el proyecto, para que sea consciente de qué proveedores no son aptos para sus cuentas.

Lo más habitual será que la empresa de servicios lingüísticos en la que trabaje el PMA disponga de un procedimiento establecido para que los gestores puedan evaluar a sus proveedores, como por ejemplo un documento formal (también conocido bajo el nombre técnico de “hoja de encargo”). En este documento, además de reflejar las funciones del proveedor y las tareas que ha llevado a cabo, o el importe que se le abonará por los servicios prestados y demás especificaciones del proyecto, se incluye un espacio en el que el gestor puede valorar cuestiones relacionadas con la calidad de los servicios proporcionados. Entre estas cuestiones suelen encontrarse aspectos como la puntualidad en las entregas, el respeto por los diccionarios validados y las instrucciones del cliente, la calidad de sus producciones, etc. Según el formato de este documento en la empresa para la que se trabaje, el gestor dispondrá de un baremo numérico con el que valorar el servicio del proveedor o, en su defecto, puede disponer de una serie de adjetivos que vayan de mayor a menor calidad (sería el caso de la escala de “deficiente”, “bueno”, “excelente”...) y bajo los que el gestor pueda enmarcar el resultado del proyecto tal y como se lo han hecho llegar los proveedores.

Gracias a estas evaluaciones del gestor, que siempre estarán autorizadas y revisadas por el equipo directivo, cada proveedor tendrá un registro de valoraciones sobre su calidad y podría generarse un índice o promedio a partir de las mismas. Esta es una técnica muy extendida entre las empresas de traducción o servicios lingüísticos, puesto que les permiten obtener una media de valoraciones y convertirlas en un valor numérico. De esta forma, tanto los gestores de proyectos como el departamento de RRHH, podrán ver la nota media de los proveedores de los que dispone la empresa y decidir si continuar con su colaboración o si necesitan buscar a otros proveedores, mejor

cualificados, para encargarse de ciertos clientes que no están obteniendo los resultados esperados, antes de perderlos. Este recurso será de especial utilidad para el PMA, quien debido a su falta de experiencia, no está familiarizado con los mejores proveedores para cada tipo de encargo ni conoce quienes son los más habituados a un ámbito temático o a un cliente en concreto. Siempre existe la opción de pedir a sus compañeros que le recomienden los mejores proveedores para sus proyectos, pero esta opción sólo debería contemplarse en un inicio. Cuando su colaboración ya esté consolidada, mantener esta opción como primer y único recurso le impedirá desarrollarse por sí mismo y podría no generar una imagen del todo positiva hacia sus compañeros, puesto que no lo verán como un gestor completo ni autosuficiente. Por consiguiente, el hecho de tener a su alcance un registro de evaluaciones de los proveedores de la empresa, en las que figuren sus notas medias y los encargos a los que suelen estar asignados, le permitirá realizar una buena criba de proveedores hasta dar con los más adecuados para su proyecto (véase el punto [5.5](#) de este trabajo).

7.4.1. Cómo gestionar quejas y no conformidades

Cuando un cliente no queda satisfecho con el resultado que obtiene por parte de la empresa a la que ha acudido para realizar su proyecto de traducción, todas las partes quedan descontentas. Es evidente que la recepción de una queja o de un registro formal de no conformidad es la peor noticia que todo gestor de proyectos puede recibir. Sin embargo, conviene tener en cuenta que en algún momento de su recorrido como gestor, es muy probable que tope con una de ellas.

Se podría definir una “no conformidad” (en adelante “NC”) como el incumplimiento de las necesidades del cliente o la inadecuación del proyecto a su finalidad original. Cuando esto sucede, el cliente decide emitir un aviso de queja formal, para dejar constancia por escrito a la empresa de su descontento con la calidad de la entrega recibida. Al emitir una NC, el cliente tendrá constancia en delante de que la empresa proveedora de los servicios que solicitó no cumplió con los requerimientos planteados en un inicio. Por consiguiente, es muy probable que esto deteriore la relación entre empresa y cliente y que este, a su vez, comience a buscar nuevos proveedores con quienes colaborar.

Por este motivo, prácticamente todas las empresas de traducción recalcan la importancia de atender cuanto antes a las quejas de los clientes y a gestionar las NC con

la máxima presteza posible, puesto que suponen un claro riesgo de pérdida de clientes y encargos futuros. Además, esto irá en detrimento de la imagen o reputación de la empresa de traducción, por lo que disminuirá su competitividad en el sector y perderá también a clientes potenciales.

Mediante lo expuesto en anteriores apartados de este trabajo, se ha comprobado la gran carga de trabajo al día de un gestor de proyectos, así como su nivel de estrés. Estas condiciones propician, en muchas ocasiones, que el gestor no identifique todos los errores del proyecto y que lo envíe al cliente sin haberlos subsanado o sin haberse asegurado de que cumplía con sus necesidades e instrucciones. Existen muchos tipos de NC, desde las más difíciles de gestionar por los muchos errores que ha encontrado el cliente en la entrega recibida, como las que enumeran algunos incumplimientos en forma de pequeñas observaciones.

Para ver esto más claro mediante un ejemplo, sería el caso de que el gestor hubiera acordado con el cliente ocultar partes del texto original (con la marca de formato de “texto oculto”) para que los proveedores no pudieran ver aquellas partes que el cliente deseaba mantener intactas en el texto meta (como por ejemplo cifras o nombres que no se deben traducir). Si el gestor no respeta esta decisión y se olvida de ocultar ese texto original que el cliente no desea que se toque, enviará a los proveedores el proyecto de traducción y, al trabajar sobre él, es muy posible que se traduzcan nombres que no debían cambiarse o que se alteren cifras o símbolos con un formato original que no debía tocarse. En consecuencia, el texto meta puede incluir cifras alteradas, nombres traducidos por error o marcas de formato eliminadas. A continuación, cuando el cliente reciba el proyecto traducido, verá que se han alterado esas partes que deseaba mantener inmutables y, por consiguiente, es muy probable que emita una queja formal. Este sería un claro ejemplo de queja fácil de gestionar, puesto que bastaría con volver a recibir el proyecto en el estado en el que se envió al cliente y subsanar ese error, ocultando las partes que el cliente no desea alterar en el texto meta y procurando que se incluyan en la traducción sin sufrir variaciones respecto al original.

En cambio, una NC será mucho más difícil de gestionar cuanto más errores la hayan generado, puesto que serán necesarios muchos más cambios por parte del gestor respecto a la entrega inicial y, como se puede colegir, esto irá en detrimento de su imagen como profesional y de la buena reputación de la empresa. Cuantos más errores

detecte el cliente y más bajo sea el nivel de calidad, mayor será el peligro de perder a clientes y encargos, con independencia de si son clientes habituales o potenciales. Se pueden citar varios ejemplos de lo que se consideraría una NC grave y difícil de gestionar: uno de ellos sería aquellas NC que incluyen un listado de múltiples errores que ha detectado el cliente en la entrega y que no abarcan únicamente fallos en el estilo o formato del texto meta, sino que también se refieren a la presencia de errores de traducción graves o de partes que los proveedores han dejado sin traducir y el gestor ha entregado en ese mismo estado. Otro ejemplo sería la inadecuación del proyecto a la finalidad establecida en un inicio, ya sea porque no se ha respetado el tono o registro originales o porque se han cometido tantos errores de transferencia que el mensaje original ha acabado desvirtuándose por completo. La impuntualidad repetida en las entregas al cliente serían otra de las causas que originarían una NC grave, especialmente en proyectos multilingües o en macro proyectos en los que el gestor debe realizar múltiples entregas en fechas distintas. Otro ejemplo que podría generar una NC por parte del cliente sería el despiste del gestor, de forma recurrente, a la hora de generar las facturas emitidas al cliente, en las que los precios que figuren en ella no coincidan con el acuerdo de precios por palabra establecido entre cliente y empresa ni con el presupuesto que el gestor le envió al cliente tras su solicitud de presupuesto y encargo.

En todos estos casos, así como en cualquier otra circunstancia que haya originado una no conformidad grave, será necesario un esfuerzo aún mayor por parte del gestor para asumir toda la responsabilidad sobre los errores e intentar encontrar una solución antes de que el cliente cambie de proveedor. Entre las mejores prácticas para la gestión de quejas y no conformidades, es muy recomendable que el gestor trate de empatizar con el cliente y de mantener un trato cordial con el mismo, incluso si no está de acuerdo con la valoración negativa del proyecto o la “no conformidad”. El trato que mantenga el gestor con el cliente será clave, como se ha expuesto con anterioridad, para la calidad del proyecto. Se deben evitar las excusas y proceder a tomar medidas de forma inmediata para que el cliente compruebe que, aunque se le hayan entregado unos resultados de baja calidad, la empresa cuenta con recursos suficientes como para proporcionarle una solución efectiva en el menor plazo de tiempo posible. De esta forma, se reforzará la confianza entre el cliente y la empresa. Además, el gestor seguirá siendo el intermediario entre el cliente de esa cuenta y la empresa, puesto que de su

buena gestión de la NC que han generado sus servicios depende que el equipo directivo lo mantenga como gestor de ese cliente o que, de lo contrario, pierda esa cuenta.

Rosander ofrece una visión general del tipo de actitud que espera el cliente del gestor ante una NC (1994: 58):

- Atención lo más pronto posible.
- Trato cortés y educado.
- Máxima atención.
- Consideración cuidadosa de las necesidades del cliente.
- Atención a las quejas.
- Resolución de las quejas a satisfacción del cliente.
- Agradecimiento (tanto si el cliente compra como si no).
- Factura de venta correcta.
- Reacción ante las preguntas.
- Explicación de un procedimiento.
- Aceptación de responsabilidad completa en caso de error de la empresa.

Lo más recomendable es ser sincero con el cliente durante la gestión de la NC, para que este sepa si se conseguirán subsanar los errores que se mencionan en la no conformidad y, por tanto, si se le ofrecerá una solución que esté a la altura de lo esperado. En las normas de calidad para los servicios de traducción se dan pautas para el mantenimiento de un buen nivel de calidad en las entregas al cliente y para evitar este tipo de consecuencias. No obstante, cada empresa diseña su propio procedimiento de gestión de no conformidades en base a esas premisas, lo que significa que no existe un método universal. De todas formas, conviene mencionar una práctica muy extendida entre las empresas de traducción y que se utiliza para compensar al cliente los inconvenientes generados por la NC y para procurar que no se vea obligado a cesar su colaboración con la empresa: realizar descuentos en el importe que pagará a la empresa por sus servicios.

Según la política interna de cada empresa, existirá la posibilidad de realizar estos descuentos o no. En el caso de que se contemplen como alternativa, el gestor deberá consultar con el equipo directivo y con el departamento de gestión comercial y ventas si realizar un descuento por los errores y molestias ocasionadas es viable para ese proyecto o no. Teniendo en cuenta que ambos departamentos autoricen realizar ese descuento, el

gestor deberá reconfigurar los precios del proyecto y procurar que, pese a incluir esa rebaja, los márgenes de beneficio para la empresa no viren en su detrimento.

Por último, cabría mencionar dos métodos muy útiles, adquiridos a base de práctica, para evitar la recepción de quejas o no conformidades por parte del cliente: el primero de ellos será la petición de *feedback* del cliente, y el segundo, la realización de un control de calidad final antes de cualquier entrega.

La petición de *feedback* del cliente es uno de los métodos más efectivos, puesto que refuerza la relación de confianza entre el cliente y el gestor de proyectos y potencia la buena imagen de la empresa. Si el cliente se siente útil y respetado, y si observa que sus opiniones son importantes y se respetan en los encargos que solicita a la empresa, no dudará en volver a realizar más proyectos con el mismo equipo y gestor. Es muy importante que, como sucede con las no conformidades, el *feedback* del cliente que reciba el gestor se trate con el mayor respeto y profesionalidad posibles. El gestor debería dar respuesta a las opiniones del cliente y justificar sus decisiones si no está de acuerdo con la opinión expresada por el cliente. Es muy probable que el gestor reciba sugerencias del cliente en los que se le pregunten por cuestiones puramente gramaticales de la lengua de destino, o convenciones lingüísticas como porqué los meses del año no tienen la primera letra en mayúscula.

Cuando un gestor recibe este tipo de preguntas por parte del gestor, es normal que se vea tentado a posponerlas hasta poder lidiar con ellas en otro momento, puesto que responder a este tipo de preguntas con una respuesta justificada que el cliente pueda comprender supone un gran consumo de tiempo. No obstante, tanto este tipo de cuestiones como, sobre todo, las sugerencias de mejora deberían gestionarse lo antes posible. La rapidez del gestor en responder al cliente, y la buena elaboración de unas respuestas justificadas para estas cuestiones intralingüísticas, así como la propuesta de mejoras sobre las sugerencias del cliente, serán vitales para que al realizar la entrega no se produzcan no conformidades a posteriori y, sobre todo, para que en encargos futuros ese *feedback* sirva para orientar al gestor sobre las preferencias del cliente.

Cuando una NC se gestiona de forma eficaz y se realiza una “reentrega” del proyecto sin errores y con el nivel de calidad esperado, el gestor podrá registrar esa incidencia como “cerrada” en el sistema interno de la empresa. A partir de ese momento, restará que todos los departamentos de la empresa implicados en la NC,

especialmente el gestor y el equipo directivo, elaboren juntos un plan de mejora que incluya acciones preventivas para que los errores cometidos en ese proyecto y que provocaron la queja formal del cliente, no vuelvan a producirse.

8. Conclusiones generales del estudio

Con la perspectiva de todo el trabajo en su totalidad, y tras la realización del presente estudio, se presentan a continuación una serie de conclusiones generales. El objetivo inicial de este trabajo de fin de grado no era otro que el de proporcionar una visión estructurada y detallada del oficio de gestión de proyectos en el marco de una empresa de servicios lingüísticos real, así como de las funciones de un gestor y de la figura del PMA en concreto, junto con su coordinación con las del resto de miembros de la cadena de producción de una empresa. Tras haber culminado todos los puntos que se plantearon abarcar en la concepción de este estudio, se puede afirmar que dichos objetivos se han cumplido.

Mediante este trabajo, se han podido exponer todos los conocimientos adquiridos a partir de la experiencia como PMA, ordenados de acuerdo con su relevancia en el proceso de gestión de un proyecto de traducción: desde la mera concepción de una empresa de servicios lingüísticos como una compleja maquinaria de distintos engranajes que viran en direcciones distintas, hasta los detalles y dificultades de todas y cada una de las tareas con las que lidia un asistente de gestión de proyectos en su día a día. Asimismo, se ha puesto a disposición del lector toda una serie de pautas elaboradas de forma propia y de procedimientos cuya efectividad se ha comprobado a partir de la experiencia. Con la redacción de este análisis exhaustivo del funcionamiento de una empresa de servicios lingüísticos común y, sobretodo, del trabajo de todo gestor y PMA se pretendía ofrecer una ayuda, en forma de guía o manual para futuros asistentes de gestión de proyectos, o PMA, cuando “aterricen” en una empresa de traducción y realicen allí sus primeros pasos como gestores de proyectos.

Como se ha comentado a lo largo de este estudio, la necesidad imperiosa de que el futuro gestor sea alguien metódico y organizado en su trabajo, y de que sea capaz de diseñar un flujo de trabajo estructurado tanto para sí mismo como para guiar el trabajo de los proveedores a su cargo, denota la importancia de disponer de una serie de premisas redactadas desde la perspectiva de alguien que ha pasado por ese mismo proceso. Además de servir de ayuda a futuros gestores júnior, este trabajo de fin de

grado pretende ser una muestra de la visión particular de un PMA en una empresa de traducción y ayudar así a que se conozca algo mejor esta figura, tanto para los que estén interesados en desempeñarla de forma profesional como los lectores que sientan curiosidad por conocer mejor este nuevo rol en las empresas de servicios lingüísticos, cada vez más relevante. Por consiguiente, en este trabajo se han intentado recoger los aspectos clave que permitan que cualquier lector conozca, de la forma más profunda y detallada posible, el trabajo de un asistente de gestión de proyectos en particular y de un gestor de proyectos en general.

Con todo, la realización de este estudio también ha hecho posible que mediante la exposición de todos los aspectos que forman parte del trabajo del gestor y de la gestión de un proyecto de traducción, se amplíen los conocimientos ya obtenidos mediante la experiencia práctica y la formación académica. La voluntad de ofrecer una visión exhaustiva pero independiente, sin “la marca” de ninguna empresa en particular, ha comportado la necesidad de una documentación exhaustiva para este estudio para comparar el funcionamiento de las distintas empresas de servicios lingüísticos y elaborar así, de forma propia, un modelo de exposición estándar del oficio de un gestor de proyectos, siempre desde la perspectiva de su asistente en la empresa de traducción.

Gracias a todo esto, se ha podido comprobar la importancia de las empresas de traducción en la actualidad, hasta qué punto son las responsables de tender puentes en un mundo cada vez más globalizado y qué suponen todas estas circunstancias en el trabajo del gestor de proyectos. Del mismo modo, se ha pretendido enseñar al lector la importancia de los protocolos y normas en la gestión de proyectos, así como lo esencial de un buen trabajo en equipo y de tener un carácter que facilite la cooperación y comunicación con la base del trabajo del gestor: el cliente.

Si un estudiante de Traducción, o cualquier persona que desee saber más sobre la gestión de proyectos desde una perspectiva diferente, acude a este estudio como guía para encontrar en él una presentación detallada de los aspectos más importantes que necesitaría saber para ser gestor de proyectos, y obtiene mediante lo que aquí se expone una nueva ventana al complejo paisaje del oficio de gestión de proyectos, o si simplemente encuentra ayuda en esta investigación para conocer una figura más de todo el proceso de gestión de los proyectos de traducción como es el PMA y sus funciones, la redacción de este trabajo habrá tenido sentido.

Por último, cabe destacar que este estudio no se trata algo cerrado e inmutable, sino todo lo contrario: todo lo que aquí se recoge pretende servir de guía a los futuros asistentes de gestión de proyectos, quienes podrán sacar sus propias conclusiones y obtener en él las respuestas que más necesiten según el momento, la naturaleza de las funciones que desempeñen, su nivel de familiarización con el trabajo de un gestor o los procedimientos internos de las empresas para las que trabajen.

9. Bibliografía

Obras consultadas

- AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (2017). *Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal*. Madrid: BOE, núm. 298, de 14 de diciembre de 1999, p. 43088-43099. Recuperado en noviembre de 2016, de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-23750>.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA UNIVERSITARIA DE TRADUCTORES E INTÉRPRETES EN FORMACIÓN (2017). Recuperado en octubre de 2016, de: <http://aetioficial.es/es/>.
- ASSOCIACIÓ PROFESSIONAL DE TRADUCTORS I INTÈRPRETS DE CATALUNYA (2017). Recuperado en febrero de 2017, de: <http://www.aptic.cat/es/>.
- CAMPOS PLAZA, N.A., Y ORTEGA ARJONILLA, E. (2005). *Panorama de lingüística y traductología: aplicaciones a los ámbitos de la enseñanza del francés /lengua extranjera y de la traducción francés-español*. Granada: Atrio.
- CLAVIJO, S.B., MENDOZA, E., FRANCO, C.A., DUQUE, M.I., Y RODRÍGUEZ, E.M. (2008). *Babel en las empresas colombianas: una mirada actual de la traducción*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- DAVIS, BARBEE (2009). *97 things every Project Manager should know*. United States of America: O'Reilly Media, Inc.
- DEMING, W. EDWARDS. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- DÍAZ ALARCÓN, S. Y PARRA MEMBRIVES, E. (2016). *La traducción humanístico-literaria y otras traducciones especializadas*. Berlín: LIT Verlag Münster.
- EQUIPO VÉRTICE (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001:2008)*. Málaga: Publicaciones Vértice, S. L.
- FERNÁNDEZ-MIRANDA, E., SÁNCHEZ, M.J., ESCOBAR, J., DOMÍNGUEZ, G., Y VEGA, M.A. (1996-1997). «El mercado de la traducción: tipos de traducción y tipos de traductores». *Hieronimus Complutensis, el mundo de la traducción. Revista del Instituto Universitario de Lenguas Modernas y Traductores*. Universidad Complutense de Madrid. Revista de traducción, núm.4 y 5. p. 131-141.

- GARCÍA, M., RIBERA, P., COSTA, A., GARCÍA, M.D., GARCÍA, P., IGLESIAS, A., DEL POZO, M. Y RODRÍGUEZ, C. (2010). *Interacció comunicativa i ensenyament de llengües*. Valencia: Universitat de València.
- GARCÍA TRUJILLO, W.H. (2011). «Una propuesta que apunta a la integración de traducción y empresa». *Revista EAN (Rev.esc.adm.neg)*. Revista de investigación empresarial, núm. 70 (enero-junio), p. 68-77. Recuperado en octubre de 2016, de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a06.pdf>.
- GÓMEZ, A., Y VARGAS SIERRA, C. (2004). «Aspectos metodológicos para la elaboración de diccionarios especializados bilingües destinados al traductor». *El español, lengua de traducción*. Comunicaciones del II Congreso Internacional. Bruselas: Esletra, p. 365-398. Recuperado en noviembre de 2016, de: http://cvc.cervantes.es/lengua/esletra/pdf/02/032_gomez-vargas.pdf.
- HESKETT, J.L., JONES, T.O., LOVEMAN, G.W., SASSER JR., W.E. Y SCHLESINGER, L.A. (1994). «Putting the Service-Profit Chain to Work». *Harvard Business Review*, vol.72, núm. 2, p. 164-174.
- KRETZ ZAVAL, L., Y WAGNER, T. (2011). *Project Manager Street Smarts: a real world guide to PMP skills*. Indianapolis, Indiana: John Wiley & Sons, Inc.
- LÓPEZ Y ORDÓÑEZ, P. y CONDE, T. (2012). *Estudio de traducción e interpretación vol.1: perspectivas transversales*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- MIRANDA GONZÁLEZ, F.J., CHAMORRO MERA, A. Y RUBIO LACOBIA, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- NEWMARK, PETER (1992). *Manual de traducción*. Madrid: Cátedra.
- OROZCO JUTORÁN, MARIANA (2012). *Metodología de la traducción directa del inglés al español*. Granada: Comares.
- OTAL, J.L, FORTANET, I., CODINA, V. (1997). *Estudios de lingüística aplicada*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- PEIRÓ SILLA, J.M. (2001). «El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva». *Prevención, trabajo y salud: revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Ministerio de trabajo e inmigración: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Revista de ciencias de la salud, núm. 13, p. 31-40.

- PHILIPPS, DWAYNE (2004). *The software PM's Handbook: principles that work at work*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- ROSANDER, A.C. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- ROSANDER, A.C. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- SALADIS, F.P., Y KERZNER, H. (2009). *Bringing the PMBOK Guide to life: a companion for the practicing Project Manager*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- STACKPOLE SNYDER, CYNTHIA (2013). *A user's manual to the PMBOK Guide*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- TONEY, FRANK (2002). *The superior Project Manager: global competency standards and best practices*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- VALERO GARCÉS, C., TERCEDOR SÁNCHEZ, M., AGUILAR AMAT, A., Y PEPA PALOMERO M. (2002-2003). «El traductor informatizado, ¿una nueva profesión o una necesidad?». *Hierononymus Complutensis, el mundo de la traducción. Revista del Instituto Universitario de Lenguas Modernas y Traductores*. Universidad Complutense de Madrid. Revista de traducción, núm. 9 y 10, p. 41-52.

10. Anexos

❖ Anexo 1: lista de comprobación propia

Datos básicos del proyecto:

Gestor	
Cogestor	
Cliente	
Nombre del proyecto	
Fecha de entrega	

Lista de comprobación

1. ¿Has creado el proyecto en el sistema?

Tiene:	✓
Nombre del cliente	
Nombre del contacto	
Referencia del cliente	
Nombre del proyecto + amb. temático	
Herramientas con las que se trabajará	
Fecha de encargo	
Fecha prevista de entrega	

- Crear la estructura de carpetas, para tener disponible una ubicación para los archivos.
- Poner en marcha.**
- Guardar los archivos originales y el correo del encargo con la PO.

2. Montar en la herramienta TAO

- Enlazar la Base Terminológica del cliente.
- Abrir los pares bilingües del proyecto.
- Seleccionar una carpeta de trabajo.
- Generar un recuento de palabras del proyecto.
- Configurar el proyecto de acuerdo a las preferencias del cliente, e incluir los diccionarios validados (si los hay). En caso contrario, crear uno nuevo y vacío.
- Enviar archivo para su traducción.
- Contactar con un proveedor de la combinación lingüística pertinente para pedirle disponibilidad. Comentar:**

Qué servicio se necesita <input type="checkbox"/>	Ámbito temático <input type="checkbox"/>
Núm. de proyecto <input type="checkbox"/>	Recuento <input type="checkbox"/>
Cliente <input type="checkbox"/>	Mat. referencia + diccionarios <input type="checkbox"/>
Combinación lingüística <input type="checkbox"/>	Fecha de entrega <input type="checkbox"/>

3. Completar los datos del proyecto en el sistema

- Unidad de facturación para el cliente (palabra, línea, tiempo o encargo mínimo)
- Introducir el recuento de palabras
- Combinación lingüística (partida y llegada)
- Fecha de entrega del servicio (no tiene por qué ser la misma que la fecha de entrega del proyecto)
- Actividades que se realizarán (traducción, revisión, localización, maquetación...)
- Asignar el servicio al proveedor que nos ha confirmado su disponibilidad.

4. Hacer llegar el paquete de traducción al proveedor

Siempre se puede mandar por correo electrónico, pero si son muy pesados deberíamos consultar con el proveedor qué método prefiere para descargar los archivos (normalmente en estos casos, se realizará la entrega mediante una plataforma o “nube” virtual a la que ambas partes tengan acceso).

5. Preparar el archivo traducido para su revisión

Abrir los pares bilingües una vez hemos recibido el proyecto traducido.

Comprobar, mediante filtros o marcas en los segmentos, que está todo traducido por nuestro proveedor.

Si todo nos parece correcto, enviar el archivo traducido al revisor de concepto.

6. Recibir un el proyecto revisado y entrega al cliente

Abrir los pares bilingües una vez hemos recibido el proyecto recibido.

Comprobar, mediante filtros o marcas de segmento, que está todo traducido por nuestro proveedor.

Realizar corrección ortográfica (basada en: MS Word, diccionarios del proyecto y material de referencia).

Realizar corrección terminológica

Realizar comprobación de formato

Realizar comprobación de variantes de traducción

Nota: Si se encuentran variantes, se procurará unificar los segmentos en los que hay variantes de traducción si introducimos un único término de llegada para un mismo término de partida en los segmentos “conflictivos”.

Como última comprobación, seleccionar y abrir todos los segmentos en Word para realizar una última verificación del contenido del texto en su conjunto y de su estilo y formato.

Generar de nuevo un archivo de salida para el cliente, con el proyecto ya traducido, revisado y con el control de calidad superado.

7. Envío

Llegados a este punto, **enviar al cliente** el archivo final.

Revisar esta lista de comprobación, cerrar las fichas de encargo de los proveedores.

Actualizar las memorias de traducción utilizadas y creadas, almacenar los pares y el material de referencia para su reutilización.

Guardar referencias (bibliografía, sitios web, corpus...) de todos los recursos de documentación necesarios para la gestión de el proyecto de ese cliente, para utilizarlos con todos los proveedores asignados a encargos similares del mismo cliente o de otro con el que comparta características.

Cuando el cliente confirme la correcta recepción del archivo **cerrar** el proyecto para su facturación.

Comprobar márgenes y factura antes de su emisión.

