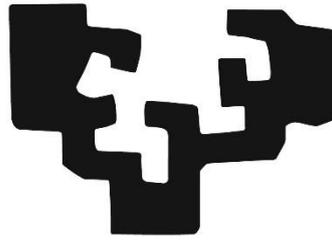


eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**LA RELACIÓN ENTRE EL  
TRADUCTOR Y SU GESTOR  
DE PROYECTOS**

**AUTORA: ESTÍBALIZ ZUFIAUR PALACIOS**

**TUTOR: JOSÉ TOMÁS CONDE RUANO**

GRADO EN TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

DEPARTAMENTO DE FILOLOGÍA INGLESA Y ALEMANA

Y TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN

ÁREA DE TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Fin de Grado ofrece una aproximación general a la gestión de proyectos de traducción. Tiene, además, el objetivo de dar a conocer el papel del gestor de proyectos en relación con los traductores, haciendo hincapié en la importancia de los primeros en todo el proceso traductológico.

Se parte de un análisis del rol del gestor de proyectos: desde su labor en la cadena de producción, hasta las tareas que debe desempeñar y las competencias que lo caracterizan. A continuación, se pone el foco en el vínculo existente entre el gestor de proyectos y el traductor y, gracias a la elaboración de un estudio propio, se consigue ahondar en la relación entre ambos profesionales, con el fin de resolver la falta de información que se observa al respecto tras revisar el estado de la cuestión. El estudio, en el que han participado tanto traductores como gestores de proyectos, se centra en la formación, experiencia laboral, y formas de trabajar y de comunicarse de ambos tipos de profesionales.

En los resultados obtenidos se aprecian coincidencias entre lo expuesto en las fuentes recogidas y los testimonios de las personas que han participado en el estudio. A su vez, se demuestra una equivalencia clara entre las expectativas y las exigencias de los dos grupos. Entre otras cuestiones, cabe destacar la importancia de la figura del gestor de proyectos en todo el proceso de traducción y la falta de conocimiento sobre dicha figura, tanto en el entorno académico como en el profesional. Al mismo tiempo, se expone la ausencia de formación específica en gestión de proyectos y se apunta a que entre las competencias implícitas de los gestores de proyectos está la de formar a los traductores menos expertos.

En definitiva, el trabajo puede interesar a aquellos traductores que colaboren con empresas de traducción o a los que tengan curiosidad por conocer la gestión de proyectos, pues insta a reflexionar sobre la realidad de la relación entre el traductor y su gestor, al tiempo que invita a ambas partes a que hagan autocrítica sobre sus responsabilidades y exigencias para con los otros.

**Palabras clave:** gestor de proyectos, traductor, empresa de traducción, proyecto de traducción, encuesta, relación profesional.

## ÍNDICE

<b>1  </b>	<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>2  </b>	<b>Estado de la cuestión.....</b>	<b>5</b>
2.1	Lugar en la cadena de producción.....	5
2.2	Competencias del PM .....	7
2.3	Rutina de un PM.....	8
2.4	Relación entre el PM y el traductor.....	11
<b>3  </b>	<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>13</b>
<b>4  </b>	<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>15</b>
4.1	Experiencia y formación .....	15
4.2	Ámbito de trabajo y tareas .....	18
4.3	Relación traductor-PM .....	20
<b>5  </b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>25</b>
<b>6  </b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>28</b>
<b>7  </b>	<b>Anexos .....</b>	<b>30</b>
7.1	Encuesta relación traductor-PM.....	30
7.2	Encuesta relación PM-traductor .....	33

## 1 | INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, una buena gestión de recursos es clave para alcanzar unos objetivos específicos. En general, la gestión de proyectos (en adelante, GdP) se ha llevado a cabo desde siempre, pero no es hasta mediados del siglo XX que se convierte en una profesión propia. Según el Project Management Institute (s. f.), la GdP consiste en aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para realizar un proyecto y cumplir sus requisitos.

En esta globalización o «G11N» (Gorretas 2017: 4), necesaria para unir culturas y expandirse, tanto las empresas como las organizaciones gubernamentales demandan cada vez más servicios de traducción, que contribuyen a unir este mundo globalizado (Yahaya 2008: 4). Dicha globalización ha traído consigo nuevos procesos de traducción, en los que, al entrar en juego los intermediarios o gestores de proyectos (PM) —que trabajan, sobre todo, para empresas de servicios lingüísticos—, deja de haber una relación directa entre cliente y traductor (Abdallah y Koskinen 2007: 674).

La traducción no es una actividad individual, sino un esfuerzo colectivo entre quienes traducen y otras personas que forman parte del proceso de traducción (Foedisch 2017: 11; Arevalillo 2002: 12). Una de esas personas es el PM. Sin embargo, puesto que esa figura es bastante reciente en el sector, falta información sobre el papel exacto que desempeña. Por otra parte, aunque son muchos los traductores que utilizan las redes sociales para quejarse de sus PM, apenas existen investigaciones que analicen la especial relación que se establece entre estas dos figuras profesionales que, sin embargo, por su evidente vinculación, parecen estar condenadas a entenderse.

Con estos antecedentes, el presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer el papel del PM en la cadena de producción de un proyecto de traducción, haciendo hincapié en la relación que se crea con los traductores. Para ello, en primer lugar, se revisa la bibliografía existente sobre la figura del PM en la empresa de traducción (§ 2). A continuación, se detallan los materiales y métodos que se han utilizado para confirmar algunos puntos de la relación profesional entre traductor y PM (§ 3); se analizan los resultados obtenidos (§ 4), y se exponen las principales conclusiones (§ 5). Se cierra este trabajo con la bibliografía (§ 6) y los anexos (§ 7).

## 2 | ESTADO DE LA CUESTIÓN

En el sector de la traducción profesional, el grupo más numeroso de proveedores de servicios son los traductores *freelance* o autónomos, que se distinguen por pertenecer a asociaciones profesionales y contratar colaboradores externos (Rico y García 2016: 92-97). Lo primero puede estar motivado por la necesidad de reivindicar los derechos propios ante la falta de un colegio oficial de traductores (Lozano 2011: 26). En cuanto a lo segundo, suele contratarse a otros traductores, revisores y administrativos, ya que, a diferencia de las empresas de traducción, los autónomos deben hacerlo todo al mismo tiempo (Rico y García 2016: 56; Szondy 2016: 40): preparar los documentos para traducir, documentarse y hacer un glosario específico, crear y actualizar memorias de traducción, editar y formatear el archivo final, así como adecuarse a las exigencias del cliente.

Por su carácter colectivo (Foedisch 2017: 11; Arevalillo 2002: 12), cada vez es más común que los proyectos pasen por los «proveedores lingüísticos», esto es, las agencias y empresas de traducción. La diferencia entre ambas, según Arevalillo (2002: 12) reside en que las empresas cuentan con una buena GdP, mientras que las agencias se limitan a hacer o recibir la traducción y entregársela al cliente. No obstante, otros autores como Matcha (2015), Parra y McMahon (2012) y Lozano (2011) usan ambos términos indistintamente. Por tanto, de aquí en adelante se hará referencia a todas ellas como empresas de traducción.

En los siguientes epígrafes se explica la figura del gestor de proyectos: desde el lugar que ocupa en la cadena de producción de una empresa (§ 2.1), sus competencias (§ 2.2) y rutinas (§ 2.3), hasta la relación y los procesos de comunicación entre estos y los traductores con los que trabajan (§ 2.4).

### 2.1 | Lugar en la cadena de producción

Las empresas de traducción cuentan con perfiles variados. En la literatura consultada (Foedisch 2017; Gorretas 2017: 55-58; Parra y McMahon 2012: 109-110) se describen varias empresas de traducción que siguen un patrón similar. Los dos últimos trabajos son especialmente informativos y constituyen la base principal del esbozo que se detalla a continuación.

Gorretas (2017: 55) habla de una «cadena de responsabilidades», en la que el equipo directivo es el primer eslabón, que se encarga de proporcionar a los PM todo lo necesario

para poder defender su trabajo ante los clientes, por ejemplo: protocolos de actuación, bases de datos o guías de gestión. En el trabajo de Parra y McMahon (2012: 110), este rol equivale al seguimiento, que versa sobre la gestión de clientes y cómo mantenerlos, la supervisión final y los recordatorios o felicitaciones.

El siguiente eslabón de la cadena que describe Gorretas (2017: 57, 58) es el departamento de administración, cuya labor consiste en gestionar la burocracia y la facturación. En su equivalente, Parra y McMahon (2012: 110) tratan únicamente el tema de las facturas: cómo prepararlas, condiciones de pago y seguimiento.

El tercer eslabón es el departamento informático, mencionado solo por Gorretas (2017: 57). Este departamento se encarga de solucionar los problemas que surjan con las herramientas informáticas, especialmente con las de traducción asistida por ordenador (TAO).

El siguiente departamento de la cadena de Gorretas (2017: 57) es el de gestión comercial de ventas, útil sobre todo cuando hay que acordar precios con nuevos clientes. Después entraría la gestión de proveedores (o *vendor management*), que se ocupa de seleccionar a los proveedores e informar a los PM de los antecedentes de cada uno de estos. Para Parra y McMahon (2012: 109) estos dos departamentos se dividen en «preparación de presupuestos» y «marketing y estrategia comercial», respectivamente.

El último departamento es el equipo de producción, compuesto por los traductores y revisores y por los PM y el equipo de este último (Gorretas 2017: 56; Parra y McMahon 2012: 109). Este equipo de PM lo conforman varios PM que trabajan de manera coordinada y se ayudan mutuamente.

Dentro del equipo de traducción, a su vez, se vislumbran diferentes perfiles: el traductor autónomo, el traductor en plantilla o interno, el traductor subcontratado y el traductor institucional (los cuatro se pueden aplicar también a los revisores). En el caso de los autónomos que trabajan con empresas, muchas tareas pasan a estar bajo la responsabilidad de los trabajadores de la empresa, entre otros, los PM (Szondy 2016: 40). Cabe sospechar, incluso, que para algunos traductores sean los PM quienes deban responsabilizarse de dichas tareas.

Algunas empresas solo cuentan con PM y derivan todo el trabajo lingüístico a agentes externos como traductores y revisores autónomos. Otras, en cambio, trabajan con

traductores internos o en plantilla; y otras con una combinación de autónomos e internos (Foedisch 2017: 26). Es decir, paradójicamente las empresas de traducción pueden prescindir de roles como los de los traductores o los revisores internos, pero nunca del de PM, lo que da cuenta de su importancia para la industria. En el epígrafe siguiente se muestra qué dice la bibliografía sobre lo que debe tener un buen PM.

## **2.2 | Competencias del PM**

A diferencia de lo que ocurre con los traductores, apenas existen trabajos de investigación sobre las competencias de los PM (Plaza 2018: 515). De hecho, para Foedisch (2017: 71) no existe un perfil específico: al fin y al cabo, a ser PM se aprende gestionando proyectos (Arevalillo 2002: 12).

Así pues, cada PM tiene sus técnicas y su forma de organizarse, por lo que en un mismo equipo puede haber gran diversidad a la hora de gestionar (Foedisch 2017: 71). Sin embargo, y tal y como se muestra a continuación, hay una serie de competencias más o menos comunes entre los PM.

Plaza (2018: 520-526) recopiló algunas de las competencias más generales de un PM a partir de un corpus de ofertas de empleo. Entre sus conclusiones, hay que destacar que para este trabajo no se requieren unos estudios específicos sobre GdP, pero, en cambio, sí es casi obligatorio contar con conocimientos sobre traducción. Por llamativo que parezca, esta información encaja con el hecho de que apenas existe formación específica en GdP.

De igual forma, y según el mismo estudio, es imprescindible saber trabajar en equipo, saber tratar con el cliente, poseer habilidades comunicativas, ser capaz de trabajar bajo presión y dominar, al menos, una lengua extranjera, además de saber gestionar el tiempo y ser resolutivo. Todas estas aptitudes y habilidades las avala Arevalillo (2002: 15) al afirmar que un buen PM ha de coordinar el proceso de traducción, lo cual consistiría, a grandes rasgos, en las siguientes tareas: crear presupuestos, preparar el proyecto, buscar y asignar recursos, llevar a cabo el control de calidad y actuar de intermediario entre el cliente y los proveedores.

A este respecto, Földes (2016: 80) añade que los PM adquieren diferentes roles durante el ciclo de vida de un proyecto de traducción; son líderes, lingüistas, editores, administradores e incluso instructores. Por ello, también es fundamental que un PM sea

flexible y disponga de una gran capacidad de adaptación. El PM es responsable de asegurar que un proyecto de traducción se realice correctamente, ajustándose a los parámetros exigidos por el cliente en cada caso. Para ello, debe coordinar, trabajar en equipo, planear y tener estrategias de control (Matcha 2015: 238; Rico 2002: s. p.). Asimismo, deberá garantizar la solución de cualquier problema que pudiera surgir y también deberá coordinar entre las partes las cuestiones técnicas y terminológicas (Gorretas 2017: 13; Matis 2005: s. p.).

En pocas palabras, el papel del PM consiste en llevar a cabo un seguimiento exhaustivo del proceso de traducción: la creación de presupuestos; la coordinación y preparación del proyecto; la búsqueda y asignación de recursos; la puesta en práctica del control de calidad y la intermediación entre los clientes y el equipo de producción.

### **2.3 | Rutina de un PM**

A fin de profundizar en el trabajo de un PM, se explicará cómo se lleva a cabo la gestión de un proyecto desde que se recibe el encargo hasta que se entrega. Se hará desde una perspectiva general, ya que puede diferir dependiendo de la empresa. Y se hará hincapié en el rol del PM en cada fase.

Un proyecto es una tarea temporal y única (Project Management Institute 1996 *apud* Rico 2002: s. p.), también en el campo de la traducción. Sin embargo, en traducción los proyectos pueden estar relacionados, en mayor o menor medida, con otros anteriores, ya porque son del mismo cliente, ya porque la temática es la misma y se pueden aprovechar las memorias u otra documentación adecuada (*loc. cit.*).

El proyecto de traducción lo abarca todo, desde la llegada del correo con el encargo hasta la entrega final. Cualquier proceso intermedio debe estar bien planeado, a fin de que todas las personas involucradas en él sepan en todo momento qué tienen que hacer, en qué punto del proyecto se encuentran y qué se espera que hagan unos y otros (Arevalillo 2002: 12). En este sentido, la persona encargada de organizar el proyecto suele ser el PM, tal y como se ha mencionado anteriormente y como se demostrará más adelante.

El papel del PM es relevante desde la llegada misma de la solicitud de presupuesto y el envío por parte del cliente de un encargo. Es el PM quien recibe dicha solicitud e, inmediatamente, inicia lo que Rico (2002: s. p.) denomina «un estudio de viabilidad» cuyo objetivo es recopilar toda la información posible, tanto del proyecto en sí, como de los

participantes en él. El plan, que ha recibido otros nombres como el de «plan de proyecto» (Russi y Schneider 2016: 18; Arevalillo 2002: 13-15) o el de «proceso de planificación» (Matcha 2015: 249), ha de ser lo más exhaustivo posible, e incluir, entre otros aspectos:

- la finalidad,
- la descripción,
- los participantes,
- las tareas,
- el plazo final y los intermedios,
- el coste y
- los riesgos potenciales.

Los elementos comentados están relacionados entre sí y dependen unos de otros para la consecución de un buen resultado final (2015: 249).

A grandes rasgos, desde el punto de vista de un PM, el ciclo de vida de un proyecto de traducción consiste en cinco fases (Gorretas 2017: 17, 74-121; Gouadec 2006: 42-44 *apud* Matcha 2015: 252-257; Yahaya 2008: 8):

- 1) En primer lugar, el PM recibe el pedido por parte del cliente (fase inicial o configuración del proyecto). El cliente suele enviar la PO<sup>1</sup> y los archivos originales. Cuando el PM dispone del material necesario, inicia el «proceso de planificación»; si tras este estudio resulta que el proyecto es viable, el PM empieza a reunir los recursos necesarios. Lo primero es registrar el proyecto en la base de datos interna de la empresa, para que así quede constancia de que se está gestionando y los demás PM puedan dirigirse a él en caso de imprevistos.
- 2) La segunda es la fase de pretraducción. En ella, el PM prepara la documentación recibida; es decir, procesa y segmenta el texto original mediante una herramienta de TAO, crea una memoria de traducción y prepara el material de referencia (si lo hay). Tras esto, crea el paquete de traducción que envía a cada proveedor.
- 3) Y ese es el siguiente paso: buscar los proveedores adecuados, teniendo en cuenta el tipo de proyecto, la especialidad y los plazos. Después de haber asignado el

---

<sup>1</sup> «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, 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» (Gorretas 2017: 75).

encargo tanto al traductor como al revisor, en esta fase el PM está pendiente de cualquier duda que surja y actúa de intermediario entre el traductor, el revisor y el cliente.

- 4) La cuarta fase, de postraducción y entrega, comienza cuando el PM recibe el documento ya revisado. Antes de volver a enviárselo al cliente, el PM realiza un último control de calidad para asegurarse de que cumple con los requisitos del cliente. Cuando el PM considera que la traducción está impoluta, se la envía al cliente y queda a la espera de que este confirme la recepción de la entrega.
- 5) Por último, la quinta fase (el archivado) consiste en esperar la respuesta del cliente, para hacérsela llegar al traductor y revisor correspondientes. Tras esto, el PM genera la factura final del proyecto, el proyecto se da por finalizado y se archiva en la base de datos interna de la empresa.

Esta descripción genérica de las fases de un proyecto de traducción muestra que el PM es una figura fundamental en todas las fases. Su papel a lo largo de todo el proceso queda subrayado también en la Tabla 1.

Fase	Tarea principal y responsable	Papel del PM
Inicio	Realizar un estudio de viabilidad → PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir recursos</li> <li>• Registrar el proyecto</li> </ul>
Pretraducción	Preparar el proyecto → PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar documentación</li> <li>• Crear paquete de traducción</li> <li>• Buscar proveedores</li> </ul>
Ejecución	Traducir y revisar → traductor y revisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolver dudas</li> <li>• Intermediar</li> </ul>
Postraducción	Realizar control de calidad y enviar el texto traducido al cliente → PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Último control de calidad</li> <li>• Comprobación de los requisitos</li> <li>• Entrega</li> </ul>
Archivado	Recibir respuesta del cliente y archivar proyecto → PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar la respuesta del cliente</li> <li>• Cerrar y archivar</li> </ul>

TABLA 1. PAPEL DEL PM EN CADA FASE

De este modo, lo que diferencia a un buen PM es su capacidad para estimular a su equipo de producción, para gestionar los conflictos, la calidad y los riesgos; y para planificar, negociar y evaluar con rigor (Matcha 2015: 306).

La interrelación entre los diferentes agentes se da mediante tareas, datos y documentos, así como con la organización interna de cada fase, que coordina el PM. No es de extrañar que el éxito de un proyecto dependa tanto de que intervenga un PM preocupado, entre otras cuestiones, por que exista una buena comunicación entre dichos agentes.

#### **2.4 | Relación entre el PM y el traductor**

Como se ha dicho en el epígrafe anterior, la relación que se establece entre los distintos actores es clave para que la traducción sea fructífera y de calidad. Para ello, es necesario asentar unas bases de confianza entre el cliente y el PM, y entre este y los traductores y revisores. Es responsabilidad del PM infundir ánimos a su equipo de trabajo y crear ese ambiente de confianza, que refuerce el compromiso de todos los participantes (Matcha 2015: 283). Además, la confianza entre los diferentes agentes evita conflictos.

Los traductores dependen en gran medida de los PM a la hora de trabajar, pues son estos últimos los que contactan con ellos y se encargan de facilitarles toda la documentación necesaria (Foedisch 2017: 44). Abdallah y Koskinen (2007: 677-680) afirman que para que haya confianza es necesario que exista un objetivo común entre todos los agentes y que la información que se comparte entre ellos sea clara y precisa.

Para facilitar el intercambio de información, los agentes comparten una serie de herramientas que les sirven para llevar a cabo sus respectivas tareas, entre otros: teléfono, correo electrónico, softwares, diccionarios, memorias de traducción, bases de datos, guías de estilo, archivos, portales de GdP, herramientas de traducción, herramientas de GdP, programas de edición de textos... (Risku 2004: 149 *apud* Foedisch 2017: 66; Alonso, 2014: 12). Un vistazo a estas herramientas muestra la especial importancia que ha adquirido la tecnología.

Por una parte, los programas informáticos (portales de GdP, herramientas de traducción, programas de edición de textos...) son fundamentales para facilitar el proceso de traducción y obtener unos resultados más efectivos y eficientes (Matcha 2015: 302). Por otra parte, el teléfono y el correo electrónico son imprescindibles para comunicarse entre los diferentes agentes, no solo bajo el mismo techo, sino también entre diferentes partes del mundo. De hecho, es habitual que haya personas en diferentes partes del mundo trabajando al mismo tiempo en un proyecto; a esto se refiere el «principio de interconexión» del que habla Foedisch (2017: 79), que pone el siguiente ejemplo para ilustrar la relación entre PM y traductor o revisor:

(...) translators and proofreaders may have to complete checklists of translation requirements and return them to PM in order to ensure that certain steps have been followed in the translation production process, and to create a record of this procedure to which can be referred. For translators, such lists serve as a final reminder about the quality requirements imposed by the LSP, whereas the LSP uses them for purposes of QA and documentation. For purposes of QA, various translation resources such as glossaries, TMs and termbases are created, updated, modified and passed on to other practitioners during the translation process so as to organise, translate, revise and proofread STs and TTs. These resources travel through practices of translation production and provide a connection between them.<sup>2</sup>

Es decir, los recursos (humanos y no humanos) utilizados en un proyecto de traducción pasan por todas las etapas del proceso y las vincula. En otras palabras, el proceso de traducción aúna las prácticas llevadas a cabo por diferentes profesionales del sector para que, a través de un trabajo colaborativo, se llegue a un resultado óptimo que cumpla los requisitos del cliente.

Desde el punto de vista del traductor, su interlocución con el PM se basa en consultar dudas y mantenerle informado de toda posible incidencia, para que este pueda llevar un control exhaustivo del proyecto y se anticipe a los riesgos o conflictos que puedan surgir, con vistas a tomar las medidas pertinentes para redirigir el proyecto (Matcha 2015: 295). Por tanto, una buena comunicación entre PM y proveedores (Russi y Schneider 2016: 16), con una base sólida de confianza, se antoja imprescindible.

Aunque a la vista de la información recogida hasta aquí resulta esencial en la cadena de producción la relación entre los PM y los traductores —construida a partir de procesos de comunicación multidireccionales en el seno de la empresa—, puede decirse que no existen estudios que analicen de manera específica en qué aspectos debería descansar dicha comunicación. PM y traductores comparten un hábitat sin saber muchas veces qué esperan de ellos los unos y los otros, qué tipo de información preferirían recibir de la otra parte y en qué forma. Existe suficiente bibliografía sobre el perfil de los buenos traductores y de los buenos PM, pero no sobre lo que un traductor considera primordial en su interacción con el PM y viceversa.

Con la intención de arrojar algo de luz sobre este punto, se puso en marcha un estudio cuyo diseño se describe a continuación.

---

<sup>2</sup> PM: *Project manager* (gestor de proyectos). LSP: *Language service provider* (proveedor lingüístico). QA: *Quality assurance* (control de calidad). ST: *Source text* (texto fuente). TT: *Target text* (texto meta). (Foedisch 2017: 6; traducción propia).

### 3 | MATERIALES Y MÉTODOS

Se diseñó una encuesta con el objetivo de comprobar, por una parte, si coincide lo que se exigen PM y traductores mutuamente y, por otra, hasta qué punto se conoce el papel de los primeros. A fin de reunir una muestra lo más significativa posible, se recabó la ayuda de traductores y PM en varias fases:

1. Primero, se solicitó la ayuda de los contactos más cercanos, una PM y una traductora. Ambas respondieron positivamente.
2. Segundo, se les pidió a estos contactos cercanos que buscaran otros profesionales que podrían estar interesados en participar. Tras esta fase, se alcanzó un total de cinco traductores y once PM.
3. Tercero, se hizo un llamamiento genérico por Twitter. Tras esta fase, se alcanzó un número de veinticuatro traductores y veintisiete PM.
4. Por último, se les preguntó a los que ya habían dado el sí si conocían a otros profesionales que pudiesen estar interesados en participar. Con su ayuda, finalmente se obtuvo una lista de 30 PM y 32 traductores.

Tras conformar esa lista, mediante la aplicación de Formularios de Google, se diseñaron dos encuestas (véase Anexo) una dirigida a los traductores y otra dirigida a los PM. En la dirigida a los traductores se plantearon 27 preguntas; en la de los PM, 26. En ambos casos, la encuesta se dividió por secciones (cuatro y tres, respectivamente) y se combinaron preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas versaban sobre la experiencia y formación de los profesionales, el ámbito de traducción y de GdP, las tareas de cada profesional, y la relación entre traductor-PM y viceversa.

Después, se volvió a escribir a las 62 personas un mensaje de correo electrónico individual. Se incluía el enlace a la encuesta correspondiente y se les pedía que confirmasen que habían completado la encuesta en un plazo de cuatro días. Tras enviar varios recordatorios, una semana después 32 traductores y 29 PM habían completado las encuestas.

Para analizar los resultados, se decidió categorizar las preguntas de la siguiente manera: PM01 (pregunta 1 de la encuesta de los PM) y PT01 (pregunta 1 de la encuesta de los traductores), y así sucesivamente. En cuanto a las respuestas, y para mantener el anonimato de los encuestados, a cada uno de ellos se le asignó un código alfanumérico,

donde T es traductor y M es PM. Así, T01 hace referencia al primer traductor y M01 al primer PM.

En la § 4 se presentan los resultados de las encuestas completadas por los 61 participantes.

## 4 | RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados, en los que se muestra el contraste entre los dos grupos de informantes, se han dividido en tres partes: experiencia y formación, ámbito de trabajo y tareas, y relación traductor-PM y viceversa. A la hora de analizar los resultados se ha optado por agrupar preguntas que en las encuestas estaban en diferentes secciones, para facilitar la unidad temática. Se recogen las respuestas en general, de modo que solo se alude a opiniones individuales si resultan relevantes para la discusión.

### 4.1 | Experiencia y formación

En esta primera parte se exponen los resultados que ayudan a perfilar los sujetos de los dos grupos. Los encuestados tuvieron que responder en primer lugar sobre sus años de experiencia (Gráfico 1).

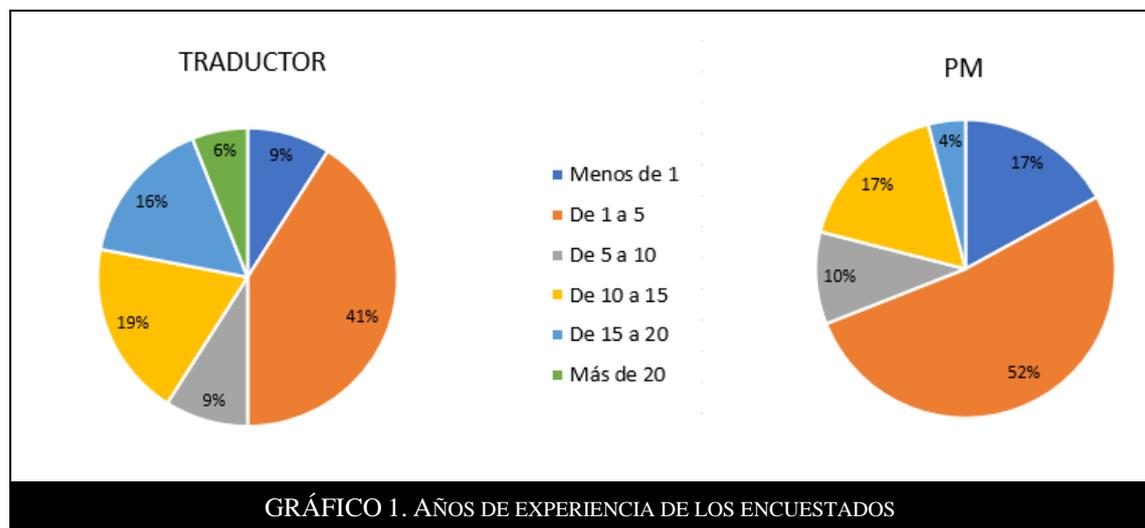
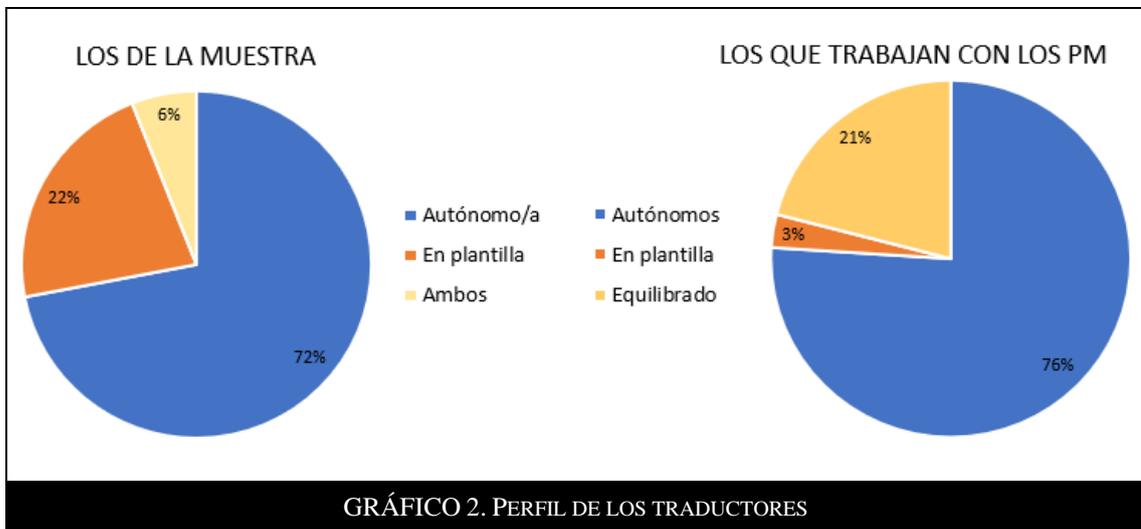


GRÁFICO 1. AÑOS DE EXPERIENCIA DE LOS ENCUESTADOS

La mayoría de los encuestados cuenta con menos de cinco años de experiencia (el 69 % de los PM y la mitad de los traductores). En ambas categorías, les siguen los que cuentan con entre 10 y 15 años de experiencia (el 17 % de los PM y el 19 % de los traductores). En el caso de los PM, el siguiente grupo cuenta con entre 5 y 10 años de experiencia (10 %); en los traductores, este grupo supone el 9 %. La diferencia más notoria en cuanto a años de experiencia entre grupos está en el tramo de 15 a 20 años; solo el 4 % de los PM está en ese tramo, mientras que en el caso de los traductores es el 16 %. Además, no hay PM que tengan más de 20 años de experiencia, pero el 6 % de los traductores los tiene.

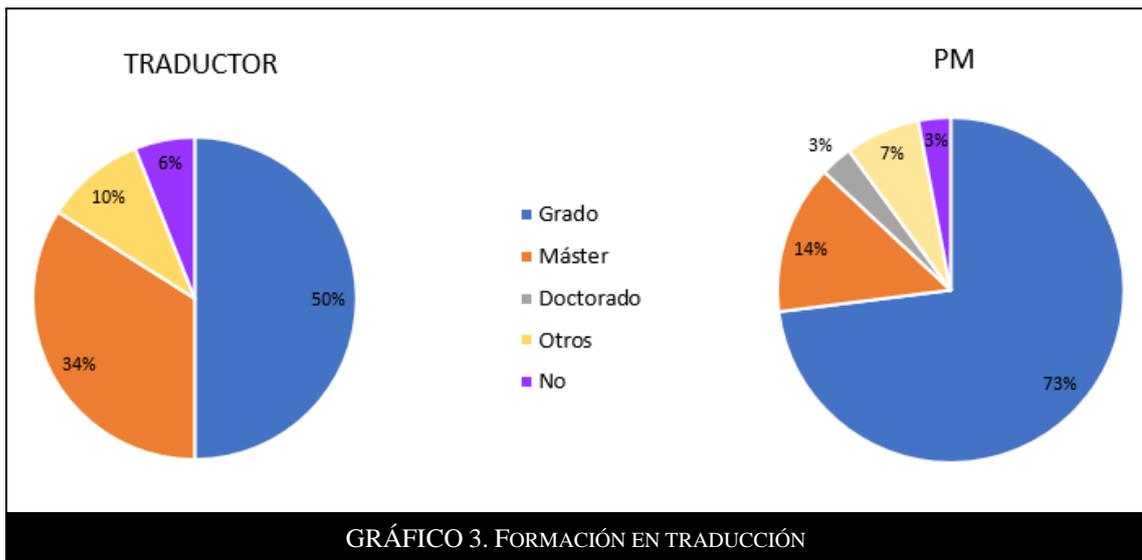
Los traductores tuvieron que decir si son autónomos o trabajan en plantilla, mientras que los PM contestaron si trabajan más con traductores autónomos o en plantilla (PT02, PM13, Gráfico 2).



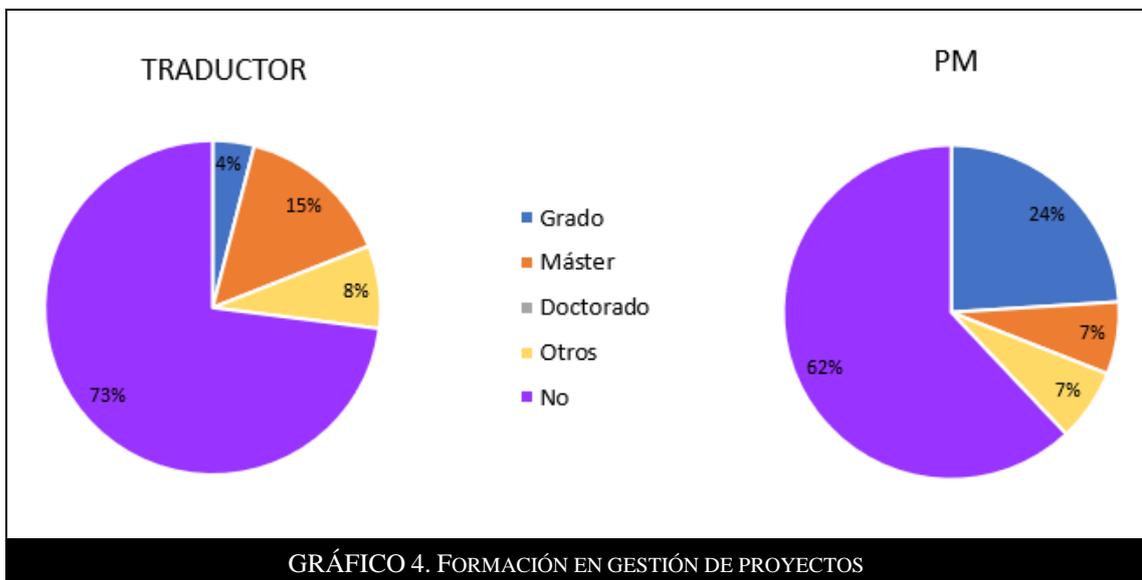
Una amplia mayoría son traductores autónomos (72 %), frente al 22 % que son traductores en plantilla. Solo el 6 % cumplen ambos roles. Con respecto a los PM, una gran parte de ellos trabajan con traductores autónomos (76 %). En cambio, solo el 3 % trabajan con traductores en plantilla, y el resto, un 21 %, recurren tanto a traductores autónomos como en plantilla. Estos datos parecen confirmar que algunas empresas derivan todo el trabajo lingüístico a traductores y revisores autónomos (§ 2.1). Asimismo, se puede observar que los datos son similares y la mayoría de los traductores que participaron en el estudio cuentan con el perfil habitual de los traductores con los trabajan los PM.

En relación con el trabajo de los PM, el 72 % de los traductores es o ha sido PM (PT05). Con respecto a los PM, en cambio, el 48 % afirman haber sido traductores y el 52 % confirman seguir dedicándose a la traducción (PM02, PM03).

Los encuestados tuvieron que responder sobre su formación en traducción y en GdP. Tal y como se observa en el Gráfico 3, que muestra los resultados sobre la formación en traducción (PT03, PM06), más del 90 % de los encuestados en ambos grupos han completado una formación relacionada con la traducción. La mitad de los traductores estudiaron un grado; en el caso de los PM fue un 73 %. El 34 % de los traductores estudió un máster, frente al 14 % de los PM. En ambos grupos, solo una persona dice no haber estudiado nada relacionado con la traducción (los sujetos T27 y M16).



El Gráfico 4 muestra los resultados sobre la formación en GdP (PT06, PM05). Tal y como se puede comprobar, la mayoría (73 % de los traductores y 62 % de los PM) carece de estudios específicos en GdP. Una gran parte del resto citó un máster. La diferencia más significativa se aprecia en los estudios de grado, citada solo por un 4 % de los traductores, frente al 24 % de los PM. Estos datos sobre la formación de traductores y PM apuntan a que para ser PM no es obligatorio tener formación específica en ese ámbito, pero sí es importante la formación en traducción, tal y como se ha señalado en la § 2.2.



Para acabar con esta sección, se les preguntó dónde cursaron sus estudios (PT04, PM07). El número de personas que estudiaron en la Universidad del País Vasco es el mismo en

los dos grupos: cinco. Por ello, cabe suponer que no existe sesgo alguno en estos grupos que pueda explicarse por la procedencia más o menos cercana de sus informantes.

#### 4.2 | **Ámbito de trabajo y tareas**

Esta segunda parte se centra en el trabajo y las tareas habituales que desempeñan los dos grupos. El Gráfico 5 muestra los principales ámbitos de trabajo (PT08, PM08).

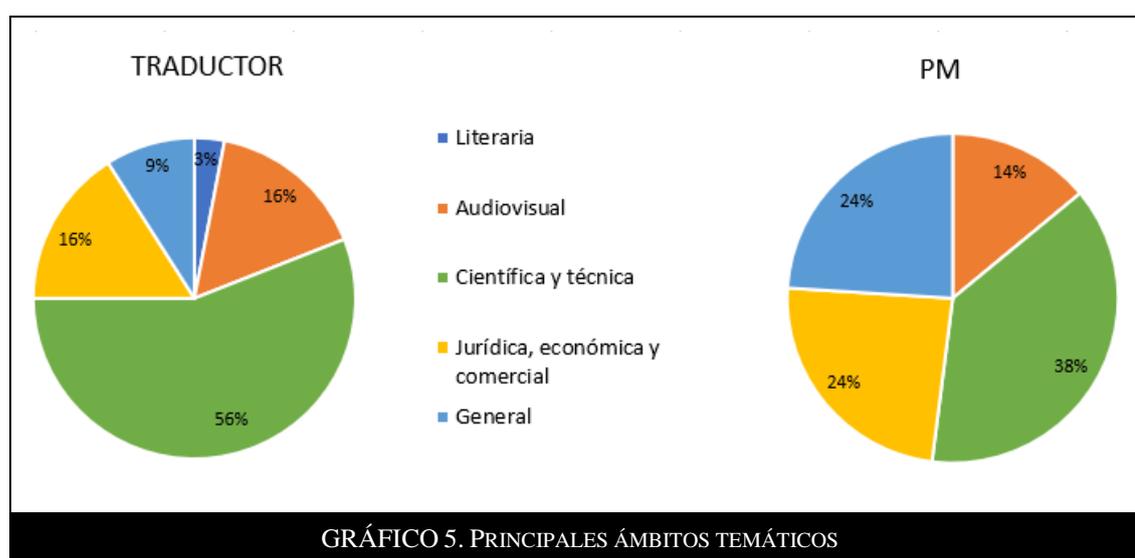


GRÁFICO 5. PRINCIPALES ÁMBITOS TEMÁTICOS

El ámbito principal es el científico-técnico en ambos grupos (56 % de traductores y 38 % de PM). El segundo ámbito es el general entre los traductores y el jurídico, económico y comercial entre los PM. Un caso especial es el sujeto T28, que traduce sobre todo literatura.

Si se tienen en cuenta también las respuestas dadas a la PT09 y PM09, el porcentaje de traductores que dice trabajar en el ámbito científico-técnico asciende al 70 % y el de PM, al 85 %, lo cual demuestra la importancia de este ámbito temático para el sector. De forma genérica, ambos grupos trabajan en los mismos ámbitos de manera equilibrada, a excepción del jurídico, económico y comercial, donde el porcentaje de PM (76 % en total) es superior que el de traductores (50 %).

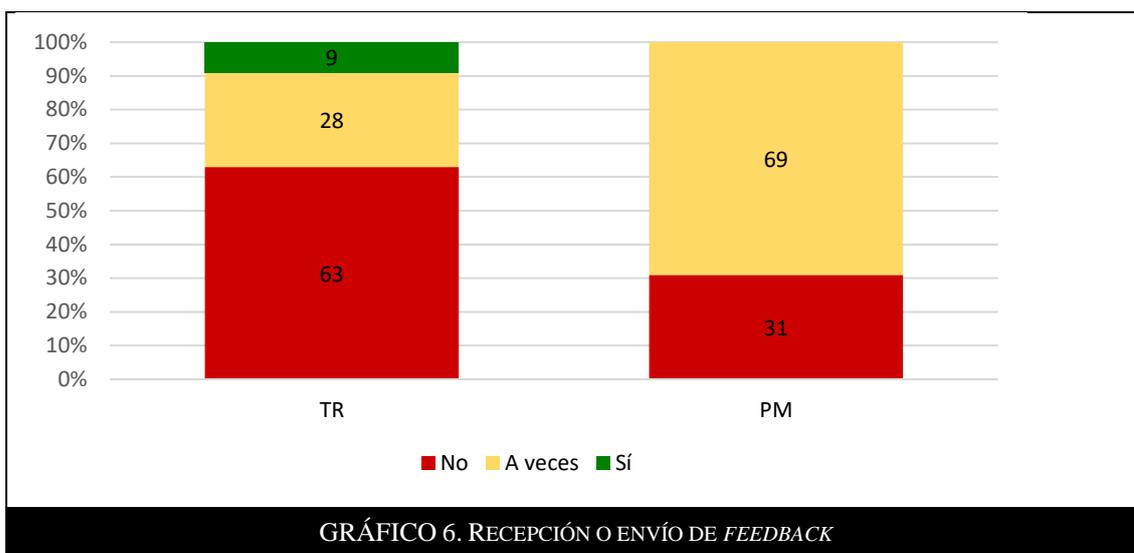
Con respecto a las tareas (PT10), todos los traductores encuestados traducen. El 94 % revisan y más del 70 % también editan, corrigen y hacen controles de calidad. El 65 % aseguran que localizan y el 44 % que crean glosarios y bases terminológicas. Menos del 30 % subtitulan y menos del 20 % interpretan. Por último, el porcentaje de traductores que maquetan, transcriben y redactan es menor al 5 %.

Por su parte, hay unanimidad entre los PM (PM10), que afirman comunicarse con los traductores. Les siguen los que sostienen que también lo hacen con los clientes, el 97 %. Tras ellos, el 93 % de los encuestados dicen que hacen controles de calidad y casi el 90 % consideran que enviar *feedback* a los traductores es una de sus tareas. Más del 82 % crean paquetes de traducción mediante una herramienta TAO y alrededor de un 86 % archivan proyectos ya terminados. Un 55 % revisan, facturan y preparan la documentación, y solo el 38 % revelan que también traducen. Una respuesta que puede servir para ilustrar las funciones de este grupo es la que da el sujeto M03, que «gestiona equipos de PM»; es decir, coordina el equipo de PM que forma parte del equipo de producción, como se muestra en § 2.1.

Los PM creen que sus tareas principales son (PM11): la comunicación, la asignación de proyectos, la coordinación de tareas, la preparación de archivos y documentación, y la resolución de problemas o dudas. Para los traductores, las tareas principales de los PM son (PT22): coordinar el trabajo, gestionar los recursos, comunicarse de forma clara y facilitar toda la documentación necesaria. En general, se puede decir que lo que opinan unos y otros sobre las tareas de los PM es bastante similar.

Si se habla sobre la documentación en particular (PT17, PM19), sin embargo, un 53 % de los traductores sostienen que solo algunos PM les envían toda la necesaria para trabajar. Los traductores restantes, por su parte, afirman que todos los PM les proporcionan la documentación al completo. En el caso de los PM, el 93 % de los encuestados afirman que envían toda la documentación posible a sus traductores, y solo los sujetos M08 y M24 confiesan que lo hacen a veces. Así, existe una clara diferencia entre los traductores y PM acerca de esta cuestión: mientras una mayoría de los primeros dicen que solo algunos PM les envían lo necesario, los PM sostienen que siempre envían la documentación pertinente.

El Gráfico 6 expone las respuestas de los encuestados sobre si reciben o envían *feedback*, respectivamente (PT18, PM20). Como se puede observar, el 63 % de los traductores encuestados respondió que no recibían *feedback* en general, el 28 % dijeron que lo recibían solo de algunos proyectos, y solo un 9 % respondió que sí lo recibían. En el caso de los PM, en cambio, el 69 % de los encuestados aseguraron que enviaban *feedback* de casi todos los proyectos, y solo un 31 % dijeron no enviarlo. Destaca el hecho de que nadie confirmara enviarlo siempre. A este respecto, también cabe resaltar que solo el sujeto M01 mencionó «dar *feedback*» como una de sus principales tareas.

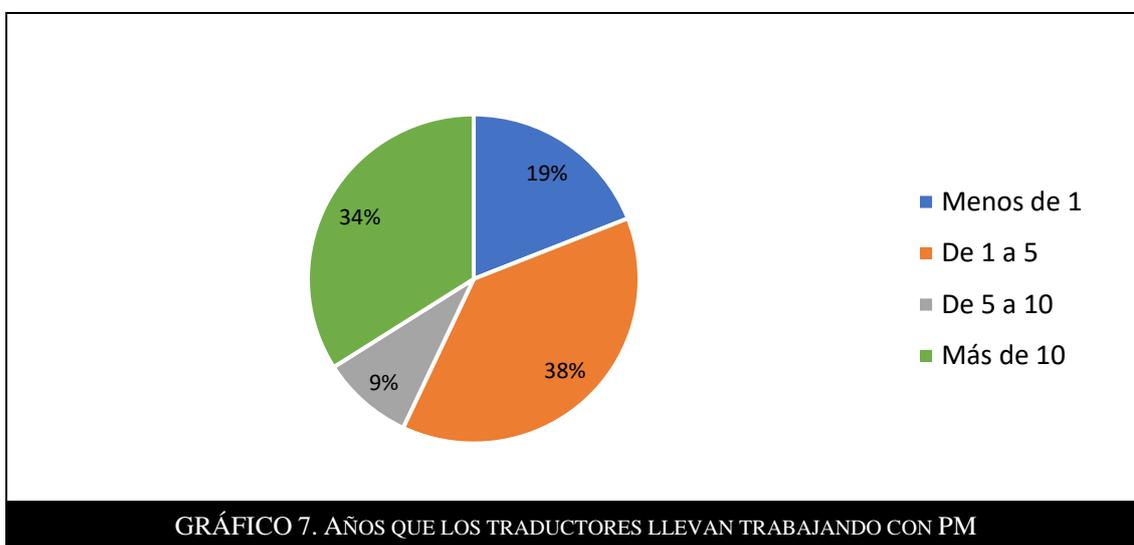


Por tanto, la quinta fase de un proyecto de traducción (véase § 2.3), relativa al envío de *feedback*, no siempre se lleva a cabo. Además, a pesar de que el 90 % afirman que esta es una de sus tareas como PM, no todos ellos la desarrollan.

#### 4.3 | Relación traductor-PM

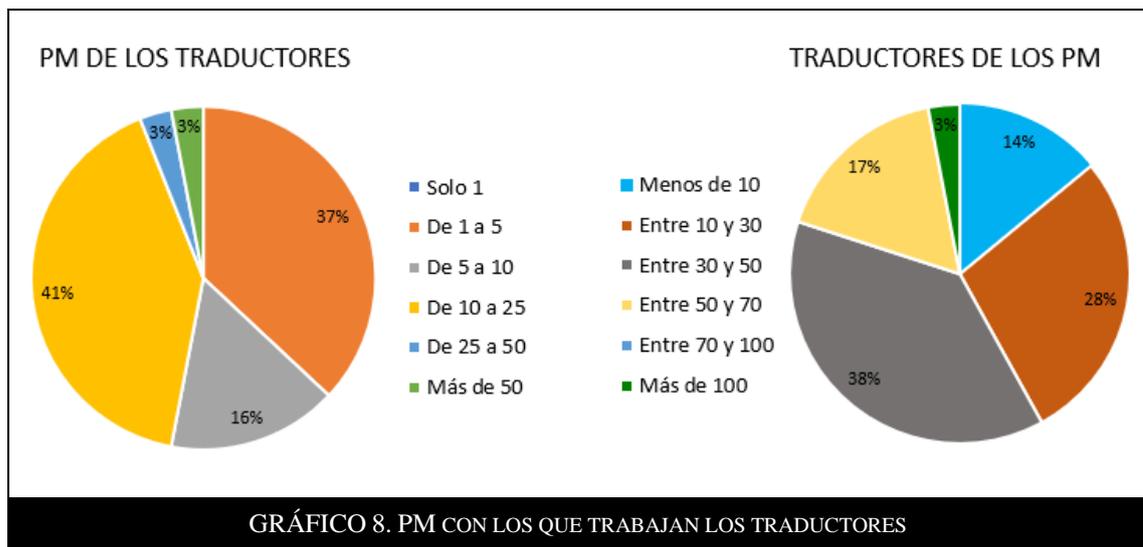
En esta última parte se exponen los resultados relacionados con la relación entre los dos grupos de informantes.

A los traductores se les preguntó si trabajan actualmente con PM (PT11) y solo el sujeto T20 respondió que no. El Gráfico 7 recoge el número de años que llevan trabajando con PM los traductores que sí lo hacen (PT12).



Tal y como se puede apreciar, el 57 % de los encuestados llevan menos de cinco años trabajando con PM y de ese porcentaje, casi el 20 % no llegan al año. En el otro extremo están los que llevan más de 10 años: el 34 %.

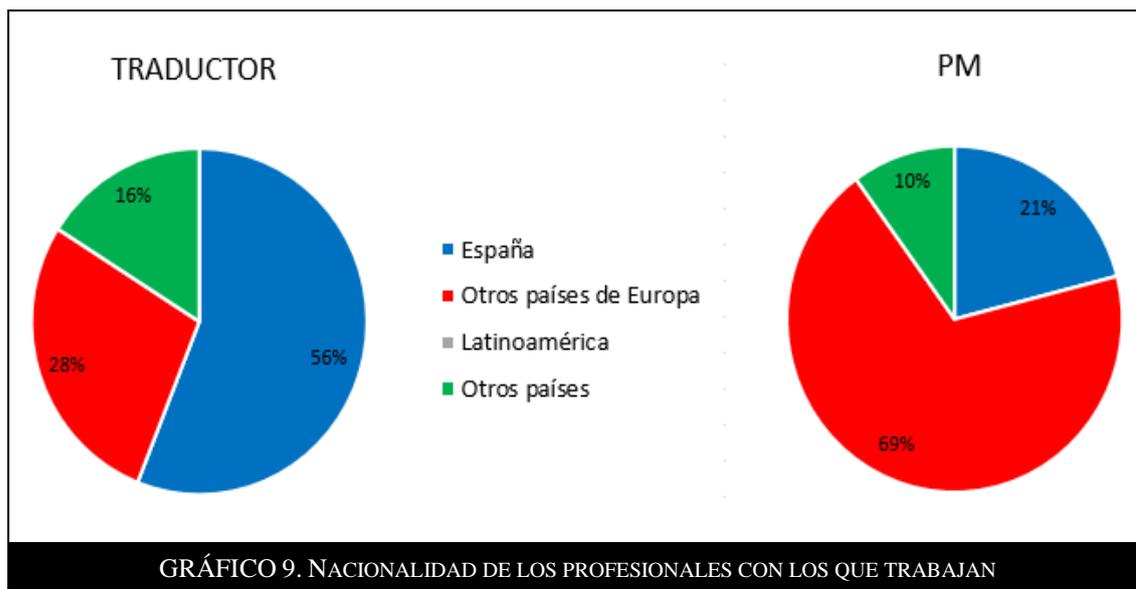
El Gráfico 8 muestra la diferencia entre el número de PM con los que trabajan los traductores y el número de traductores con los que trabajan los PM (PT14, PM14).



El 41 % de los traductores encuestados trabajan con entre 10 y 25 PM diferentes, seguido del 37 % que trabajan con menos de cinco. En tercer lugar, con el 16 %, están los que trabajan con entre 5 y 10 PM diferentes. Solo el 6 % trabajan con más de 25 PM diferentes. El 42 % de los PM encuestados, por su parte, trabajan con menos de 30 traductores de diferentes combinaciones de idiomas. Dentro de ese porcentaje, el 14 % no llegan al 10. Les siguen los que trabajan con entre 30 y 50 traductores, el 38 %. Solo la M03 trabaja con más de 100 traductores de diferentes combinaciones lingüísticas; así, dentro de la muestra, podría considerarse un caso atípico.

Resulta llamativa la diferencia entre los PM con los que trabajan los traductores, y los traductores con los que trabajan los PM. Esto puede deberse a que, tal y como se apunta en § 2.1 (y en el Gráfico 2), algunas empresas derivan todo el trabajo lingüístico a traductores y revisores autónomos.

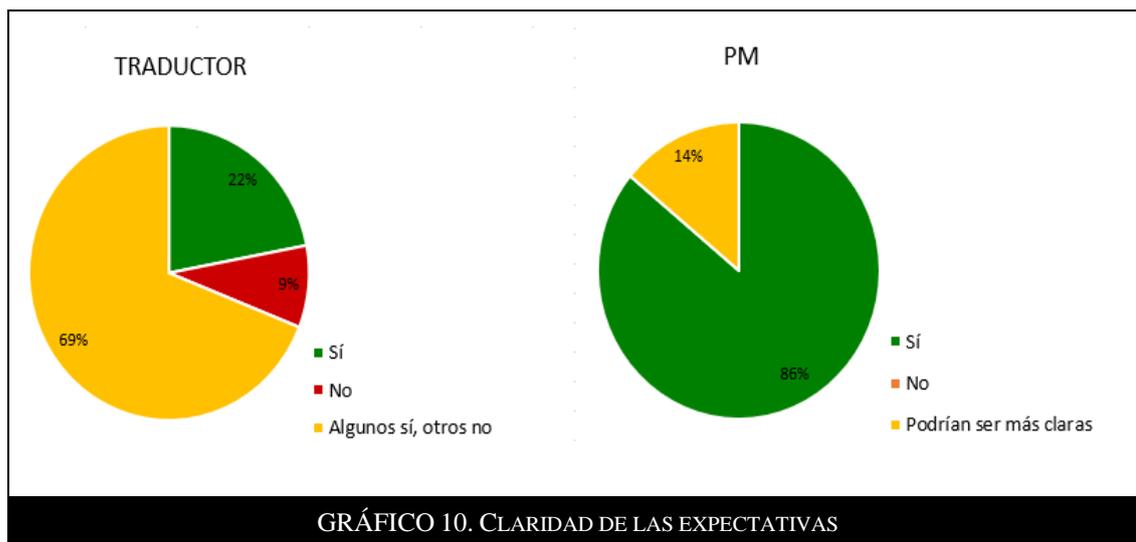
El Gráfico 9 contrasta la nacionalidad de los diferentes profesionales con los que trabajan los dos grupos de informantes (PT16, PM15).



Se observa que más del 55 % de los PM con los que trabajan los traductores son españoles, mientras que, en el caso de los traductores con los que trabajan los PM, casi el 70 % son de otros países de Europa.

Se les preguntó también qué influencia tenía en el resultado final un buen PM (PT19, PM12) y debían responder un valor numérico entre 1 (mínimo) y 4 (máximo). De media, los traductores contestaron un 2.9 y los PM, un 3.4. Aunque la diferencia es pequeña, el mayor peso que se asignan los PM puede apuntar a un mejor conocimiento del proceso de traducción (de principio a fin), que parte de una experiencia que los traductores probablemente no tengan. En cualquier caso, para ambos grupos el PM tiene un papel relevante en el trabajo final (*cf.* Tabla 1).

El Gráfico 10 muestra las respuestas a las preguntas PT20 y PM12, sobre si los PM dejan claro lo que esperan de sus traductores. Como se puede observar, el 69 % de los traductores encuestados manifiestan que algunos PM sí les dejan claras las expectativas que tienen sobre ellos, pero otros no. Más del 20 % aseguran que sí les han dejado claro lo que se espera de ellos y solo el 9 % dicen que no. Por su parte, el 86 % de los PM encuestados afirman que dejan claro lo que espera de sus traductores, mientras que el 14 % admiten que podrían ser más claros.



Salta a la vista que las respuestas son dispares: mientras que los PM sostienen que dejan claro lo que esperan de los traductores, estos consideran que las expectativas de los primeros podrían ser más claras.

Al hilo de esta cuestión, lo que esperan unos de otros como profesionales coincide con lo que más valoran unos de otros (PT21, PT23, PM17, PM21). Así, lo que esperan la mayor parte de los traductores encuestados de sus PM es lo siguiente: buena comunicación y organización, rapidez en las respuestas y en la resolución de problemas, amabilidad, empatía y, en general, profesionalidad y humanidad. El sujeto T22 añade que sus PM deberían saber a quién asignar cada encargo, dependiendo del ritmo de trabajo de cada traductor, a fin de evitar solapamientos.

En el caso de los PM, lo que más valoran de un traductor es la calidad de sus traducciones. Aparte de eso, también esperan: puntualidad, disponibilidad, responsabilidad a la hora de traducir, honestidad, empatía y compromiso con su trabajo. El sujeto M26 es el único que valora específicamente los conocimientos de traducción.

En general, lo que los traductores creen que se espera de ellos coincide con lo que los PM valoran y esperan de ellos, y viceversa (PT24, PM22). Ambos esperan que la profesionalidad, la disponibilidad y la comunicación sea recíproca. Como particularidad, el sujeto T14 cree que «esperan que aprendas de ti mismo» y el M04 cree que los traductores esperan que se tengan en cuenta sus preferencias; es decir, si alguien prefiere revisar a traducir (o viceversa), que se le manden encargos acordes.

En cuanto al crecimiento profesional de los traductores (PT25, PT26, PM24, PM25), una gran parte afirma que trabajar con PM les ha ayudado a crecer profesionalmente. Los PM también creen haber ayudado a sus traductores a crecer como profesionales. Como justificación, los traductores afirman que, gracias a su colaboración, se organizan mejor, son más empáticos, mejoran constantemente gracias al *feedback*, y conocen más de cerca el mercado de la traducción y el trato con los clientes. Los PM, por su parte, hablan del envío de *feedback*, gracias al cual los traductores mejoran su trabajo. Esto resulta contradictorio con otras respuestas anteriores relacionadas con el *feedback* (véase Gráfico 6). En general, ambos creen que el aprendizaje es recíproco, ya que es un trabajo en equipo.

Finalmente, solo respondieron a la pregunta opcional (PT27, PM26) doce traductores y once PM. Algunos de los traductores confirman que se nota cuándo el PM es o ha sido traductor, otros añaden que les ha ayudado el haber trabajado como PM. Hay dos quejas: por un lado, la falta de comunicación y de información en algunos aspectos y, por otro, la falta de *feedback*. Esto último vuelve a contradecir algunas respuestas sobre el tema, ya que los propios traductores, en la respuesta anterior, mencionan el *feedback* como material que les ha ayudado a crecer profesionalmente.

El sujeto T04 dice que, a veces, los PM no respetan a los traductores con los que trabajan y se niegan a aplicar las tarifas que se le exigen. Añade que, al negarse a aceptar algunas tarifas, el PM «contribuye a la falta de apreciación que hay hacia el sector de la traducción». Los PM también sacan a la luz la cuestión de las tarifas. Argumentan que, en ocasiones, no se pueden permitir aceptar las tarifas mínimas de algunos traductores porque el proyecto no resulta rentable.

Otra cuestión que ha surgido es la falta de conocimiento sobre el papel del PM, tanto en el ámbito profesional como en el académico. No obstante, el sujeto M04 añade que «es un trabajo muy agradecido de cara a la relación con el traductor». El M17, por su parte, propone «establecer dónde terminan las responsabilidades de los PM o empresas de traducción y dónde empiezan las de los traductores, y viceversa». Para finalizar, M15 afirma que se debería entender la relación PM-traductor como la de «compañeros de trabajo que no están en la misma oficina», en vez de como una relación cliente-proveedor.

## 5 | CONCLUSIONES

Con el presente trabajo se ha analizado el papel del PM en relación con los traductores. Para lograr este objetivo, primero se ha explicado la cadena de producción de un proyecto de traducción estándar para ver qué lugar ocupa el PM. Después, se ha perfilado la figura del PM ideal y se ha descrito la gestión de un proyecto paso a paso, haciendo hincapié en el papel del PM en cada una de las fases. Por último, se ha subrayado la importancia de una buena relación entre el PM y el traductor. Además, se ha contactado con numerosos PM y traductores, y se ha llevado a cabo un estudio que ha permitido conocer la relación real entre ambos profesionales.

Los resultados del estudio han reafirmado algunas de las ideas expuestas en las fuentes bibliográficas consultadas. Por una parte, ha quedado patente que los PM no han necesitado estudiar nada relacionado con la GdP en traducción (*cfr.* Gráfico 4 y § 2.2). Cabe preguntarse si este resultado se debe a que realmente no es necesaria la formación en GdP o, en cambio, a que dicha formación específica no existe en estos momentos. El hecho de que algunos PM consideren que sí se han formado en GdP demuestra que la formación en GdP en general sí se da de manera indirecta, pero quizá haga falta más formación específica en GdP de traducción. Una explicación alternativa sería que el conocimiento que los PM tienen sobre qué significa ser un PM les facilita hallar en su formación anterior enseñanzas que les han sido útiles para desarrollar su profesión actual.

Por otra parte, en lo que se refiere a la figura del PM y su importancia en el proceso de traducción, se ha demostrado que estos profesionales tienen mayor conocimiento del proceso de principio a fin. De hecho, conocen mejor que nadie la importancia de cada fase y cuál es su función en cada una de ellas, puesto que están presentes en todas y tienen una visión general del proyecto, algo de lo que los traductores carecen. Esta idea parece confirmarse en la Tabla 1 y en las respuestas a las PT19 Y PM12, en las que los propios PM valoran altamente su influencia en el resultado final.

Por otro lado, con respecto a las tareas de los PM, se observa una paradoja notoria: la cuestión del *feedback*. En la Tabla 1 se muestra que enviar *feedback* a los traductores es una de las tareas principales de los PM, algo que afirman ellos mismos en las respuestas a la PM10. Sin embargo, el Gráfico 6 muestra que no siempre envían *feedback* y que pocas veces lo reciben los traductores, hecho que también emerge en algunas respuestas

a la PT27. A pesar de eso, los traductores aseguran que el envío de *feedback* por parte de los PM es clave para su crecimiento profesional. Estas contradicciones podrían deberse, por una parte, a que los clientes no siempre envían *feedback* de los proyectos, por lo que los PM no pueden enviárselo a los traductores; y, por otra, a que lo que entienden los PM y los traductores por *feedback* no coincide. En este último caso, sería conveniente establecer una comunicación más fluida en el núcleo de los proyectos de traducción para que todos entiendan lo mismo por conceptos claves como es el *feedback* y cómo ha de proporcionarse dicho *feedback* a todos los que trabajan en o para la empresa. Es decir, sería conveniente la elaboración e implantación de normas profesionales específicas sobre la gestión de proyectos de traducción, a fin de fijar una terminología común y unos procedimientos claros a la hora de enviar *feedback*.

Una última idea que se puede extraer de los datos —como, por ejemplo, de las respuestas a las PT26— es que, de manera indirecta, los PM ejercen una función de formación de los traductores con los que trabajan, gracias a su mayor experiencia y conocimiento de los procesos de traducción (perspectiva de la que los traductores suelen carecer). Este resultado podría tener eco tanto en los entornos académicos como en los profesionales. Por un lado, los estudios de traducción harían bien en tomar nota de esta necesidad de formación por parte de los traductores, con objeto de descubrir un mundo que apenas conocen. Para ello, podrían realizarse estudios sobre las necesidades de formación existentes en el mundo profesional respecto a la gestión de proyectos, seguidos de la elaboración de material docente. Por otro lado, las empresas podrían sistematizar esta interacción entre gestores y traductores, con la implantación de políticas internas de formación y tutorización, que acabarían redundando en su imagen pública, en los valores que transmiten y, a la postre, en su éxito profesional.

En definitiva, el estudio ha servido para conocer la realidad de los PM y su relación con los traductores, ahora que su interacción es cada vez más habitual y se trabaja más con intermediarios. Pese a que participó un total de 61 personas (una cantidad nada desdeñable), los resultados no pueden generalizarse a la ligera, ya que los informantes representan solo a unas pocas empresas. Asimismo, en las encuestas hay algunas preguntas que pueden considerarse repetitivas, por lo que se podrían haber aprovechado esas preguntas para ampliar la información sobre otros aspectos; por ejemplo, sobre el proceso de traducción de cada empresa, para así poder compararlos entre sí y con el

recogido en la § 2.3. Con vistas al futuro, se podría llevar a cabo un estudio similar, pero en otros países del mundo, con empresas de otros países, pues los traductores de aquí también trabajan para empresas extranjeras. Sería interesante, asimismo, recoger testimonios de intérpretes que trabajen con PM y compararlos con los de los traductores.

Tal y como se planteaba en la introducción, traductores y PM se ven obligados a entenderse en un mundo cada vez más globalizado. Por tanto, si se logra una comunicación más fluida entre traductor y PM, se conseguirá, al mismo tiempo, una relación más fructífera. Esta mejora contribuirá, en gran medida, a que se valore y se reconozca el trabajo de los PM, que se ha convertido en una figura clave para el negocio: el aliado más cercano —acaso el cómplice— del traductor.

## 6 | BIBLIOGRAFÍA

- Abdallah, K. y Koskinen, K. (2007). Managing trust: Translating and the network economy. *Meta: journal des traducteurs/Meta: Translators' Journal*, 52 (4), 673-687.
- Alonso, E. (2014). Interacciones sociales y tecnológicas en el entorno profesional de la traducción. *Tonos digital: Revista electrónica de estudios filológicos*, (27), 5-29.
- Arevalillo, J. (2002). Y tú, ¿traduces o proyectas? *La linterna del traductor*, 2, 11-18.
- Foedisch, M. (2018). Managing Translation Projects: Practices and quality in production networks. Tesis doctoral, Universidad de Manchester.
- Földes, A. (2016). Project Management. En Horváth, I. (ed.) *The modern translator and interpreter*. Faculty of Humanities of Eötvös Loránd University: Budapest, 79-86.
- Gorretas, Á. (2017). Gestión de proyectos de traducción para *Project Manager Assistants*. Trabajo de fin de grado, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Lozano, C. (2011). Estudio de Mercado sobre la Traducción en España. Trabajo de fin de grado, Universidad de Salamanca.
- Matcha, J. E. (2015). La gestión de proyectos (project management) y su implementación en los estudios de traducción e interpretación. Tesis doctoral, Universidad de Alcalá.
- Matis, N. (2005). *La gestion de projets de traduction et sa place dans la information des traducteurs* [Translation Project Management] (Baudouin, MSurreau, Nancy Matis, trads.). Recuperado el 13 de marzo de 2020, de <http://www.translation-project-management.com/en/book/export/html/8>.
- Parra, C. y McMahon, J. (2012). Organización curricular de la asignatura «Empresa de traducción»: una metodología basada en *team teaching* y *role playing*. En Ordóñez, P. y Conde, T. (eds.) *Estudios de traducción e interpretación: perspectivas transversales* (1), Universitat Jaume I, 105-114.

- Plaza, C. (2018). Las competencias del gestor de proyectos de traducción: análisis de un corpus de anuncios de trabajo. *Meta: journal des traducteurs/Meta: Translators' Journal*, 63 (2), 510-531.
- Project Management Institute. (s. f.). What is Project Management? New Town, EE. UU. Project Management Institute, Inc. Recuperado el 9 de mayo de 2020, de <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>.
- Rico, C. (2002). Translation and Project Management. *Translation journal*, 6 (4). Recuperado el 11 de febrero de 2020, de <https://translationjournal.net/journal/22project.htm>.
- Rico, C., y García, Á. (2016). Análisis del sector de la traducción en España (2014-2015). Universidad Europea, Villaviciosa de Odón.
- Russi, D., y Schneider, R. (2016). A guide to translation project management. *The Comet Program*, Canadá.
- Szondy, M. (2016). Freelance Translators as Service Providers. En Horváth, I. (ed.) *The modern translator and interpreter*. Faculty of Humanities of Eötvös Loránd University: Budapest, 29-43.
- Yahaya, F. (27 de noviembre de 2008). *Managing complex translation projects through virtual spaces: a case study* [Archivo PDF]. MT Archive. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <http://mt-archive.info/Aslib-2008-Yahaya.pdf>.

## 7 | ANEXOS

### 7.1 | Encuesta relación traductor-PM

#### Experiencia y formación

1. ¿Cuántos años de experiencia tienes como traductor/a?
  - A. Menos de 1
  - B. De 1 a 5
  - C. De 5 a 10
  - D. De 10 a 15
  - E. De 15 a 20
  - F. Más de 20
2. ¿Eres traductor/a autónomo/a o en plantilla?
  - A. Autónomo/a
  - B. En plantilla
  - C. Ambos
3. ¿Has estudiado algo relacionado con la traducción?
  - A. Grado
  - B. Máster
  - C. Doctorado
  - D. Otros
  - E. No
4. Si en la pregunta anterior has respondido algo afirmativo, ¿en qué universidad cursaste esos estudios de traducción?
  - A. Universidad del País Vasco
  - B. Otra
5. ¿Has sido o eres gestor/a de proyectos?
  - A. Sí, traduzco y gestiono
  - B. Sí, ahora solo traduzco, pero fui gestor/a de proyectos
  - C. No, solo traduzco
6. Si has sido o eres gestor/a de proyectos, ¿has estudiado algo relacionado con la gestión de proyectos?
  - A. Grado
  - B. Máster
  - C. Doctorado
  - D. Otros
  - E. No
7. Si has sido o eres gestor/a de proyectos, ¿cuántos años de experiencia tienes en ese sector?
  - A. Menos de 1
  - B. De 1 a 5
  - C. De 5 a 10
  - D. De 10 a 15

- E. De 15 a 20
- F. Más de 20

#### Traducción

8. ¿Cuál es tu principal ámbito de traducción?
  - A. Literaria
  - B. Audiovisual
  - C. Científica y técnica
  - D. Jurídica, económica y comercial
  - E. General
9. Aparte de en tu ámbito principal, ¿en qué otros ámbitos trabajas?
  - A. Literaria
  - B. Audiovisual
  - C. Científica y técnica
  - D. Jurídica, económica y comercial
  - E. General
  - F. Otros
10. ¿Qué tareas llevas a cabo? (Marca todas las casillas que consideres)
  - Traduzco
  - Reviso
  - Localizo
  - Edito
  - Corrijo
  - Subtítulo
  - Interpreto
  - Hago controles de calidad
  - Creo glosarios, bases terminológicas...
  - Otros

#### Relación traductor-PM I

11. ¿Actualmente trabajas con gestores de proyectos?
  - A. Sí
  - B. No
12. Si la respuesta a la anterior pregunta es «sí», ¿cuántos años llevas trabajando con gestores de proyectos?
  - A. Menos de 1 año
  - B. De 1 a 5 años
  - C. De 5 a 10 años
  - D. Más de 10 años
13. Si la respuesta a la pregunta 11 es «no», ¿cuántos años has trabajado con gestores de proyectos?
  - A. Menos de 1 año
  - B. De 1 a 5 años

- C. De 5 a 10 años
  - D. Más de 10 años
14. Si actualmente trabajas con gestores de proyectos, ¿con cuántos gestores de proyectos diferentes trabajas?
- A. Solo 1
  - B. De 1 a 5
  - C. De 5 a 10
  - D. De 10 a 25
  - E. De 25 a 50
  - F. Más de 50
15. Si actualmente ya no trabajas con gestores de proyectos, ¿con cuántos gestores de proyectos diferentes has trabajado?
- A. Solo 1
  - B. De 1 a 5
  - C. De 5 a 10
  - D. De 10 a 25
  - E. De 25 a 50
  - F. Más de 50
16. ¿De dónde son, mayoritariamente, los gestores con los que trabajas?
- A. España
  - B. Otros países de Europa
  - C. Latinoamérica
  - D. Otros países
17. ¿Crees que los gestores de proyectos te proporcionan toda la documentación necesaria para llevar a cabo un encargo?
- A. Sí
  - B. No
  - C. Algunos sí, otros no
18. ¿Recibes *feedback* por parte de los gestores de todos los proyectos que llevas a cabo?
- A. Sí
  - B. No
  - C. De todos no, pero sí de la mayoría
19. ¿Del 1 al 4 (siendo 1 la mínima y 4 la máxima), qué influencia tiene un buen gestor de proyectos en tu trabajo final?
- A. 1
  - B. 2
  - C. 3
  - D. 4
20. ¿Crees que los gestores de proyectos te dejan claras las expectativas que tienen sobre ti?
- A. Sí
  - B. No
  - C. Algunos sí, otros no

## Relación traductor-PM II

21. ¿Qué es para ti un buen gestor de proyectos? ¿Qué es lo que más valoras?
22. ¿Cuál crees que es la tarea principal de un gestor de proyectos, en relación con los traductores?
23. En general, ¿qué esperas tú, como profesional de la traducción, de los gestores de proyectos con los que trabajas?
24. ¿Qué crees que esperan de ti, como profesional de la traducción, los gestores de proyectos con los que trabajas?
25. En general, ¿crees que trabajar con gestores de proyectos te ha ayudado a crecer como traductor/a?
  - A. Sí
  - B. No
  - C. NS/NC
26. Justifica aquí tu respuesta anterior:
27. Añade aquí cualquier comentario que quieras hacer al respecto o si hay algo que has echado en falta en cuanto a la relación traductor/a-gestor/a.

### 7.2 | Encuesta relación PM-traductor

#### Experiencia y formación

1. ¿Cuántos años de experiencia tienes como gestor/a?
  - A. Menos de 1
  - B. De 1 a 5
  - C. De 5 a 10
  - D. De 10 a 15
  - E. De 15 a 20
  - F. Más de 20
2. Antes de ser gestor/a de proyectos, ¿fuiste profesional de la traducción?
  - A. Sí, fui traductor/a
  - B. Sí, fui revisor/a
  - C. No, pertenecía a otro ámbito
  - D. No, solo he trabajado como gestor/a de proyectos
3. Actualmente, aparte de ser gestor/a de proyectos, ¿eres profesional de la traducción?
  - A. Sí, traduzco y reviso
  - B. No, solo soy gestor/a de proyectos
4. Si has sido o eres profesional de la traducción, ¿cuántos años de experiencia tienes en ese sector?
  - A. Menos de 1
  - B. De 1 a 5
  - C. De 5 a 10
  - D. De 10 a 15
  - E. De 15 a 20

- F. Más de 20
5. ¿Has estudiado algo relacionado con la gestión de proyectos?
    - A. Grado
    - B. Máster
    - C. Doctorado
    - D. Otros
    - E. No
  6. ¿Has estudiado algo relacionado con la traducción?
    - A. Grado
    - B. Máster
    - C. Doctorado
    - D. Otros
    - E. No
  7. Si en la pregunta anterior has respondido algo afirmativo, ¿en qué universidad cursaste esos estudios de traducción?
    - A. Universidad del País Vasco
    - B. Otra

#### Gestión de proyectos

8. ¿Cuál es tu principal ámbito a la hora de gestionar proyectos?
  - A. Literaria
  - B. Audiovisual
  - C. Científica y técnica
  - D. Jurídica, económica y comercial
  - E. General
9. Aparte de en tu ámbito principal, ¿en qué otros ámbitos trabajas?
  - A. Literaria
  - B. Audiovisual
  - C. Científica y técnica
  - D. Jurídica, económica y comercial
  - E. General
  - F. Otros
10. ¿Qué tareas llevas a cabo? (Marca todas las casillas que consideres)
  - Traduzco
  - Reviso
  - Hago controles de calidad
  - Me comunico con el cliente
  - Me comunico con los traductores
  - Facturo
  - Envío *feedback* a los traductores
  - Preparo glosarios, bases terminológicas, etc. (documentación en general)
  - Contrato a traductores y revisores
  - Creo paquetes de traducción mediante una herramienta TAO

- Cierro y archivo proyectos ya terminados
  - Otros
11. ¿Cuál crees que es tu principal tarea, en relación con los traductores?
12. ¿Del 1 al 4 (siendo 1 la mínima y 4 la máxima), qué influencia crees que tiene tu labor en el resultado final del proyecto de traducción?
- A. 1
  - B. 2
  - C. 3
  - D. 4

#### Relación PM-traductor

13. ¿Sueles trabajar más con traductores autónomos o con traductores en plantilla?
- A. Autónomos
  - B. En plantilla
  - C. Más o menos equilibrado
14. ¿Con cuántos traductores de diferentes combinaciones de idiomas trabajas?
- A. Menos de 10
  - B. Entre 10 y 30
  - C. Entre 30 y 50
  - D. Entre 50 y 70
  - E. Entre 70 y 100
  - F. Más de 100
15. ¿De dónde son, mayoritariamente, los traductores con los que trabajas?
- A. España
  - B. Otros países de Europa
  - C. Latinoamérica
  - D. Otros países
16. Como gestor/a, ¿tienes una lista de traductores de confianza, a los que tiendes a enviar más trabajo?
- A. Sí
  - B. No
17. ¿Qué es para ti un buen traductor? ¿Qué es lo que más valoras?
18. ¿Qué puede hacer que dejes de trabajar con un traductor? ¿Cuál es el límite para ti?
19. ¿Envías toda la documentación posible de cada encargo a los traductores con los que trabajas?
- A. Sí
  - B. No
  - C. A veces
20. ¿Envías *feedback* de todos los proyectos a los traductores y revisores?
- A. Sí
  - B. No
  - C. No de todos, pero sí de la mayoría

21. En general, ¿qué esperas tú, como gestor/a de proyectos, de los traductores con los que trabajas?
22. ¿Qué crees que esperan de ti, como gestor/a de proyectos, los traductores con los que trabajas?
23. ¿Crees que, como gestor/a de proyectos, dejas claras las expectativas que tienes sobre los traductores con los que trabajas?
  - A. Sí
  - B. No
  - C. Podrían ser más claras
24. En general, ¿crees que has ayudado a los traductores con los que trabajas a crecer profesionalmente?
  - A. Sí
  - B. No
  - C. NS/NC
25. Justifica aquí tu respuesta anterior:
26. Añade aquí cualquier comentario que quieras hacer al respecto o si hay algo que has echado en falta en cuanto a la relación gestor/a-traductor/a.