

Propuesta piramidal
y cíclica para la formación
de traductores formadores

Lorena Guadalupe Baudo
Elsa Susana Vivas

Nuestra propuesta se basa en una planificación laboral orientada a la formación de traductores, tanto en el área lingüística, técnica y de especialización como en la conducción de personas y formación de formadores. Nos basamos en un trabajo previo de análisis de necesidades de los traductores en relación de dependencia respecto de capacitación formal y de adquisición de habilidades requeridas para el desarrollo de sus puestos. Para llevar a cabo este análisis, recurrimos a datos provenientes de dos fuentes: la tabla de categorías dentro del puesto de traductor y el promedio de calidad de los proyectos realizados. Los aspectos de nuestra propuesta que dieron resultados beneficiosos en el ámbito empresarial, se proyectan luego al ámbito de traductores independientes.

Nuestra estrategia es un modelo de formación piramidal y cíclica. Es piramidal porque fomenta, primero, el crecimiento “horizontal” de los traductores, es decir, todos aquellos en una misma categoría reciben la misma capacitación, para luego ascender hacia una cima planificada de conocimiento especializado y de formación, y así alcanzar la autorrealización profesional. Es cíclica porque impulsa la educación entre pares; una vez que un traductor recibió la debida capacitación, se convertirá en el guía de nuevos lingüistas. Éste es un ciclo que se repite según las necesidades emergentes de formación de nuevos traductores o de traductores en nuevos puestos y categorías. Ejemplos claros de la estrategia de formación piramidal y cíclica que estamos llevando a cabo son:

- La capacitación general técnica y lingüística
- El ciclo de especialización
- La modalidad *permalancer*

Para poder organizar capacitaciones personalizadas y desarrollar formadores, primero tuvimos que recorrer un largo camino en lo que respecta a la organización estandarizada en general de los procesos de la empresa. Sin dudas, dos pilares fundamentales de esta organización, asociados casi exclusivamente con los traductores, fue la estructuración del puesto de traductor en categorías y el desarrollo de la herramienta de control de calidad, esencial a la hora de extraer promedios de calidad.

A medida que se incorporaron nuevos traductores, se vio la necesidad de establecer criterios y requisitos para organizar su puesto. Para ello, fue necesario recurrir al análisis de las traducciones realizadas por los distintos traductores para poder detectar cuáles eran sus puntos fuertes y débiles. La información recabada sobre las debilidades y fortalezas del traductor nos permitió elaborar un diagnóstico de la situación individual y grupal de los traductores que trabajan en relación de dependencia. Este diagnóstico nos llevó a estructurar el puesto del traductor en categorías ascendentes, alineadas con el objetivo corporativo de desarrollo profesional en otras áreas de la empresa. Se distinguieron los niveles sobre la base

de requisitos de educación formal, experiencia, producción cuantitativa y cualitativa, y la participación en proyectos de complejidad diversa. Además, a la hora de categorizar a los traductores, también se tiene en cuenta la evaluación de desempeño donde se evalúa: proactividad, orientación al logro, manejo de situaciones de estrés, comunicación, orientación al cliente, flexibilidad, colaboración y competencia técnica. En este momento, la estructura del puesto de traductor se divide en cinco categorías: *Pasante, Junior, Standard, Semi-senior* y *Senior*. La división en categorías facilita organizar capacitaciones, establecer objetivos de crecimiento profesional y delegar nuevas responsabilidades. Al comenzar a vislumbrarse los beneficios de establecer categorías para el puesto de los traductores en relación de dependencia, se vio la necesidad de trasladar dicha estructura al área de los traductores independientes, por supuesto, teniendo en cuenta las variantes implícitas de la naturaleza de este trabajo. Los parámetros de clasificación pueden diferenciarse en tres grandes áreas: general, calidad con respecto a tareas y calidad con respecto a servicio. En el área general, se tiene en cuenta la calidad de la traducción, la experiencia y la especialidad del traductor y la tarifa. Entendemos por calidad relacionada a tareas a los parámetros de evaluación establecidos para calificar la calidad de las traducciones que son los mismos utilizados para los traductores en relación de dependencia: precisión terminológica, especificidad léxica, consistencia (coherencia y cohesión), normativa del idioma meta, estilo, cumplimiento de instrucciones, formato, material de referencia y procesos. Por último, la calidad del servicio prestado hace referencia al cumplimiento de los plazos de entrega y de las instrucciones proporcionadas por el coordinador de proyecto, la actitud profesional, la comunicación, la capacidad de respuesta y la proactividad. Por el momento, la estructura de categorías de traductores independientes es la siguiente: *Gold, Complex projects, Silver, Bronze, Basic, In transit* y *On hold*. Ambas estructuras, tanto para traductores en relación de dependencia como independientes, facilitan la tarea de todas las áreas de la empresa: en el caso de coordinación de proyectos, facilita la selección de traductores y editores para llevar a cabo un determinado proyecto y, en el caso de los formadores, la división en categorías permite realizar un análisis más acertado de las necesidades de los distintos traductores.

El segundo pilar al que hacíamos referencia anteriormente para lograr una organización que permitiera detectar la necesidad de capacitaciones es una herramienta sistematizada de calidad que desglosa la calificación en las siguientes subáreas: precisión terminológica, especificidad léxica, consistencia (coherencia y cohesión), normativa del idioma meta, estilo, cumplimiento de instrucciones, formato, material de referencia y procesos. El parámetro de calificación, con un rango de cinco a uno, varía desde una traducción cuya calidad no requeriría una revisión adicional para cumplir con los estándares de la lengua, del mercado y de la empresa, pasando por

una calidad aceptable donde los errores detectados no ponen en riesgo la fidelidad del trabajo de traducción hasta una traducción que requeriría una intervención necesaria debido a la falta de cumplimiento de las subáreas antes mencionadas.

Para iniciarnos en un camino en el que no teníamos experiencia, recurrimos a concepto de normas ya probadas y establecidas. La confección de los procesos de control de calidad se basó en las normas LISA. Específicamente se implementó para desarrollar la herramienta sistematizada de calidad que consta de la planilla de corrección y detección de errores antes mencionada que se completa una vez finalizadas las etapas de edición y lectura de prueba. La planilla de calidad que propone LISA es ampliamente detallista y desglosa los criterios de calidad en más subáreas de las que hemos extraído sólo algunas por cuestiones de practicidad y tiempo. Para el rango numérico que exponemos de calificación, LISA ofrece escalas que evalúan los errores como críticos, importantes y menores, y el porcentaje establecido como margen de error es mucho más riguroso que el implementado en la empresa. Esto se debe a que tenemos muchos lingüistas en desarrollo y constante capacitación, por lo que una herramienta demasiado rígida desalentaría el objetivo primordial de la autosuperación y complicaría el proceso de capacitación. Esta herramienta es un paso obligatorio dentro de los procesos estandarizados de control de calidad de la empresa.

Estos datos cuantificables, “no subjetivos”, nos permiten, desde el punto de vista comercial, ofrecer una traducción de calidad y así lograr la satisfacción del cliente y desde nuestra perspectiva como formadores, contar con datos confiables que nos permiten detectar en qué áreas debemos intervenir. Además de LISA, se han implementado conceptos y mejores prácticas de las normas ISO (International Organization for Standardization) que facilitan el orden y la documentación de las capacitaciones y las normas ASTM (American Society for Testing and Material) que proporcionaron los parámetros para la designación de puestos, tareas y métricas. (*Ver diapositiva 6: Normas*). En breve, las normas ASTM nos ayudan a responder ¿qué hacemos?; LISA, por su parte, se relaciona con ¿cómo lo hacemos?; y finalmente ISO nos acerca a ¿lo hacemos de forma estandarizada?

Desde nuestra experiencia, conocimiento, perfeccionamiento e idiosincrasia corporativa, hemos complementado estas normas y, como resultado, hemos conseguido normas de consenso interno. Siempre se trató de evitar imponer reglas ajenas a la empresa, si no se buscó “localizarlas” a su cultura para que su implementación sea más natural y fácil de asimilar.

La etapa de análisis ha concluido, y nos encontramos en la fase de desarrollo de la formación planificada y evaluación de los primeros resultados. En este momento se llevan a cabo y se recrean tres ejemplos claros de formación piramidal y cíclica. La capacitación general, sin dudas, es uno de ellos.

Esta capacitación, se estructura en dos áreas: técnica y lingüística. Llamamos técnico al conocimiento sobre las herramientas de traducción asistidas por computadora (TAO) vigentes en el mercado de la traducción. Dicha capacitación consta de una parte teórica y una práctica. El formador de una sesión de capacitación dada será el encargado de preparar un tutorial con un doble objetivo: por un lado, servir de material de referencia futura para el participante y así fomentar la autonomía en el aprendizaje y capitalizar el conocimiento. Por otro lado, asentar la base donde construir, actualizar y reciclar futuras instancias de formación para que el ahora participante se familiarice con la modalidad de capacitación y adquiera el conocimiento teórico necesario y la habilidad de transmitir conocimiento para convertirse en un futuro formador. Vemos así que el ciclo vuelve a comenzar. Además, el formador tendrá la responsabilidad de preparar material de práctica extraído de proyectos reales que servirá como material de simulación para los participantes en una primera instancia; esto ayudará a que el participante entre en contacto no sólo con la TAO, sino también comience a ver los proyectos en un entorno real. En una segunda instancia, al participante se le asignarán proyectos para realizar con el programa informático aprendido. Con la capacitación en el área técnica, se busca proporcionar al traductor los medios necesarios para que pueda maximizar su trabajo; es decir, aprovechar en un 100% las funciones que ofrecen las nuevas herramientas de traducción para que pueda mejorar su calidad, productividad y plazos de entrega. Si bien las herramientas asisten a la tarea de traducción, no debemos olvidar que la esencia de nuestra profesión es la calidad y el contenido lingüísticos que ofrecemos. Por este motivo, consideramos que gran parte de la formación de un traductor debe estar enfocada al desarrollo continuo del conocimiento de la lengua, tanto meta como fuente. Para lograr la excelencia lingüística, sin olvidar los requerimientos del mercado, nuestra modalidad de capacitación consta de dos fases: primer contacto con textos simples y producción, y luego revisión, *feedback* y capacitación personalizada. En la primera fase, al traductor que recién se inicia, se le asignan proyectos cortos de complejidad básica y cuenta con su Jefe de Equipo o se asigna a un traductor con experiencia para que realice su *coaching*. Mediante esta metodología de aprendizaje interpersonal, el formador a cargo facilita material necesario para que el participante pueda desarrollarse, asesora sobre las herramientas técnicas y los recursos lingüísticos, y finalmente supervisa las traducciones para dar un primer *feedback*. El formador no sólo da, sino que recibe; es decir, el traductor formador brinda su experiencia y a la vez, adquiere y desarrolla habilidades de organización de capacitaciones y conducción de personas; requisitos necesarios para ascender en la pirámide de categorías de su puesto. Regresando a la capacitación en sí, el traductor en formación recibe un proyecto; por ejemplo, del campo de conocimiento médico y el formador lo orienta sobre recursos confiables donde realizar búsquedas terminológicas, se asegura de que utilice la TAO

y sus funciones de manera correcta, sirve de consultor para dudas técnicas y de la lengua, y también como referente más especializado en el campo específico. A ese producto final lo evalúa formalmente un editor. Luego se compilan los resultados de evaluación de cada proyecto para poder detectar las fortalezas y debilidades del traductor evaluado, y sobre la base de esta información, se trabaja junto con el área de Soporte Lingüístico de la empresa para organizar sesiones personalizadas a fin de proporcionarle al traductor evaluado las herramientas y el conocimiento necesarios para superar las falencias detectadas. Dichas sesiones de capacitación no serán dictadas necesariamente por Soporte Lingüístico o los Jefes de Equipo, sino se delegarán a traductores con vasta experiencia para que asuman el rol de tutores de los traductores en desarrollo. Este nuevo rol de formador exige al traductor investigar y mantenerse actualizado para estar a la altura de las exigencias emergentes del mercado. Con esta modalidad, se busca multiplicar el conocimiento de los traductores. Es decir, consideramos que las claves para el aprendizaje continuo son:

- Generar oportunidades de las que aprender
- Aprender de las oportunidades
- Incorporar lo que se aprende en el comportamiento futuro

Al comienzo de esta ponencia mencionamos que la esencia de nuestra profesión es la calidad y el contenido lingüísticos que ofrecemos. Los datos sobre calidad que mencionamos anteriormente nos sirven para detectar el potencial de cada traductor y su inclinación hacia un campo de conocimiento. De allí nació la idea de crear un ciclo de especialización en los distintos campos de conocimiento para poder ofrecer un contenido lingüístico perfeccionado y preciso. Planteamos un ciclo de especialización que abarcara todas las categorías dentro del puesto de traductor, con un desarrollo gradual, sumando dificultad y profundidad en la especialización a medida que se ascienda en la escala. Es decir, el ciclo constará de tres etapas orientadas a especializar en un nivel introductorio relacionado con la traducción a los traductores *Junior*; en un nivel intermedio relacionado con la edición a los traductores *Standard* y *Semi-senior*; y finalmente, en un nivel avanzado relacionado con el perfeccionamiento post-universitario para los traductores *Senior*. (*Ver diapositiva 9: Especialización*). Para la propuesta del ciclo de especialización que se encuentra en su primera etapa de desarrollo, nos hemos basado en la teoría de la Zona de Desarrollo Próximo de Vygotsky aplicada al área profesional para trabajar así en el potencial de cada uno e impulsarlos a su nivel de desarrollo más próximo mediante el andamiaje que ofrecen los profesionales con mayor experiencia y conocimiento. Más específicamente, al haber detectado falencias de conocimientos generales y específicos en los traductores *Junior* y al saber que contábamos con traductores *Standard* y *Semi-senior* que podrían compensar esas falencias, propusimos que estos últimos asumieran el rol de

tutores de los *Junior*, ya que podrían proporcionar el andamiaje de conocimiento y contención necesario para que, por un lado, los *Junior* alcancen su zona de desarrollo próximo respecto de conocimiento especializado y, por otro lado, los tutores comiencen a recorrer el camino de liderazgo y conducción de personas, brindándoles la oportunidad de transmitir los conocimientos adquiridos mediante la práctica y la capacitación formal. Primero, identificamos los principales campos de conocimiento de los proyectos de traducción de las grandes cuentas que trabajamos en la empresa: Medicina, Atención médica, Finanzas, Legal, Técnico y Tecnología de la información. Segundo, analizamos las áreas en las que se especializan los traductores *Standard* y *Semi-senior* de nuestros equipos y su experiencia en proyectos de gran volumen. Luego, decidimos formar parejas de trabajo conformadas por un tutor *Standard* o *Semi-senior* y un participante *Junior* que trabajarán en un campo de conocimiento específico y único. Los lineamientos para su trabajo fueron los siguientes:

El tutor estará a cargo de preparar el temario, responsabilidad que incluye delinear los temas por tratar e investigar; especificar los fundamentos básicos de la disciplina en particular; buscar textos de práctica; supervisar y asesorar al traductor *Junior*.

El traductor *Junior* asumirá la responsabilidad de investigar los fundamentos propuestos por el tutor; confeccionar la presentación teórica donde se incluirán material de referencia y listas de sitios web y fuentes confiables; presentar las novedades a nivel mundial de cada área.

El ciclo de especialización en sí consta de módulos, con dos instancias para cada campo de conocimiento. En la primera instancia, el participante dictará una capacitación teórica sobre los fundamentos investigados a los demás traductores *Junior* de la empresa y contará con el apoyo y el asesoramiento de su tutor que lo acompañará durante su presentación. Una vez desarrollada la instancia teórica, el tutor enviará los textos de práctica para que los *Junior* puedan trabajarlos la semana siguiente de manera autónoma y envíen al tutor para su posterior corrección y *feedback*. El cronograma del ciclo se desarrollará en tres meses y se ha previsto que se dicte un módulo cada quince días para que los participantes puedan asistir a la instancia teórica una semana y luego realizar la instancia práctica la semana siguiente, y así cuenten con tiempo suficiente para capitalizar el conocimiento e internalizarlo. La extensión proyectada de este ciclo será de un año y medio aproximadamente para que se puedan cubrir las tres etapas ya mencionadas. En la segunda etapa del ciclo, se dará lugar a la especialización en edición de los campos de conocimiento propuestos a los traductores *Standard* y *Semi-senior*. Para esta etapa, se ha planificado una combinación de capacitaciones; por un lado, aprovechar el conocimiento y la experiencia en edición de los traductores *Senior* y, por otro lado, buscar especialistas ya sea de la industria de la traducción o bien profesiona-

les de estas áreas, como médicos, contadores, etc. La modalidad de dictado sería similar a la propuesta en la primera etapa con una instancia teórica y una práctica, y se complementará con un fuerte enfoque en la edición. Tanto para la primera como para la segunda etapa, los dos objetivos que subyacen a éstas son los siguientes:

El traductor participante comienza a especializarse en un campo y se afianza.

El traductor participante adquiere los conceptos y nociones básicas de otros campos, ya que, como todos sabemos, un texto pocas veces pertenece pura y exclusivamente a un campo de conocimiento, siempre presenta matices de otros campos. Por ejemplo, la traducción de un texto técnico siempre estará acompañada de un fragmento legal.

Por último, en la tercera etapa, la capacitación que se dictará a los traductores *Senior* se buscará fuera del ámbito institucional, como educación a distancia, talleres y seminarios de postgrado, cursos específicos de un campo dado sin necesidad de estar relacionado con la traducción o el área lingüística, posiblemente sin una plena aplicación práctica, pero sin duda formará al traductor como referente experto en dicho campo; por ejemplo, un traductor especializado en Tecnología de la información puede realizar un curso sobre Principios básicos de TI en la Universidad Tecnológica orientado a técnicos de PC y no precisamente a traductores. Mediante este tipo de formación, el traductor amplía su abanico de conocimiento experto y adquiere herramientas que le permitirán alcanzar la excelencia profesional con la consiguiente autorrealización. Uno de los enfoques que impulsó nuestras ideas sobre la formación de formadores dentro del ámbito empresarial, y estrechamente relacionada con la autorrealización, fue la propuesta por Maslow donde se jerarquizan las necesidades a cubrir hasta alcanzar una cúpula de la satisfacción profesional. A pesar de que esta teoría ha sido un tanto cuestionada en algunos de sus conceptos, la organización visual de la pirámide nos sirvió a modo de analogía con la estructura de categorías ascendentes dentro del puesto de traductor. (*Ver diapositiva 11: Analogía de pirámides*). En el puesto de traductor, uno avanza en experiencia, capacidad y productividad. En la base de la pirámide, se encuentra el traductor *Junior* que necesita cubrir sus necesidades básicas para insertarse en el mercado laboral. En un segundo nivel en orden ascendente, encontramos al traductor *Standard* que se afianza como profesional y comienza a explorar el campo de la edición lo que le permite ganar confianza y seguridad de sus propias capacidades. En un tercer nivel, se posiciona el traductor *Semi-senior* quien ha satisfecho sus necesidades básicas de desarrollo como traductor y editor, y ha comenzado a especializarse y participar en carácter de referente terminológico en proyectos de gran volumen, todo lo cual le brinda el reconocimiento y el respaldo necesarios para transmitir aquello aprendido a los demás, comenzando a transitar el

camino del formador. Finalmente, el traductor *Senior* ha alcanzado la madurez profesional y se interesa principalmente por organizar y preparar capacitaciones y *feedback* que tengan un alto impacto potencial sobre los traductores y editores en formación. En este punto, podríamos decir que el traductor logra llegar a la cima consolidándose como formador de formadores. Esto no quiere decir que ha alcanzado su punto máximo, sino que es el punto de partida para conquistar nuevos horizontes.

Indudablemente, el motor que permite el ascenso por los distintos niveles de la pirámide es la motivación. En este punto, nos vimos en la necesidad de complementar los conceptos proporcionados por Maslow con los aportes realizados por Pérez López en IESE, Universidad de Navarra. El motor motivacional al inicio de la carrera es extrínseco; es decir, el traductor sin experiencia anhela comenzar a producir, sin tener mayor conocimiento de las herramientas que permiten maximizar sus tareas, contar con especialización ni criterio de selección de proyectos. En otras palabras, busca pasar de la formación teórica recibida en el ámbito de educación superior a la inserción en el mercado. Para el entorno empresarial, esto implica comenzar a obtener los primeros resultados de un posible “diamante en bruto”, un recurso que hay que “tallar” para que se alinee a los estándares esperados por la empresa y el mercado. (*Ver diapositiva 12: Motivación*). Con el motor motivacional puesto en marcha, el traductor siente la necesidad intrínseca de desarrollar sus capacidades y ampliar sus conocimientos técnicos y lingüísticos. En esta etapa, el traductor adquiere mayor discernimiento sobre las áreas de especialización y plantea objetivos en su carrera profesional. Desde una perspectiva empresarial, se comienza a vislumbrar el potencial del traductor y se aprovecha su creciente productividad y afianzamiento profesional. Éste es el momento en el que la capacitación y la intervención del formador comienzan a jugar un papel fundamental, ya que, por un lado, el traductor se muestra predispuesto hacia el aprendizaje y, por el otro, el formador siente la necesidad de trascender en los demás mediante su conocimiento y experiencia. Esta última motivación trascendental tiene dos aristas: la del traductor formador y la del traductor participante. El formador se siente gratificado al transmitir lo que ha adquirido con los años como traductor y verlo reflejado en los demás; es parte de su legado profesional. A su vez, el formador se nutre de las inquietudes y el intercambio con el participante, lo cual da el puntapié para iniciar nuevamente el ciclo en el que el formador investiga esas inquietudes para poder plasmarlas en una nueva instancia de capacitación. En cuanto al traductor participante, recibe el beneficio de la formación entre pares; realidad poco frecuente en una profesión que es esencialmente independiente, donde el intercambio altruista de conocimiento es excepcional. Desde el entorno empresarial, la motivación trascendental de los empleados y el trabajo en equipo logra la mejora continua del profesional y fomenta la autoestima, la motivación y la cooperación, con el consiguiente sentido de

pertenencia e identidad. En pocas palabras, los lazos profesionales se fortalecen logrando eficacia en los resultados, desarrollo de capacidades y la consiguiente unidad interpersonal.

No sólo se busca establecer lazos sólidos con los traductores en relación de dependencia, también se intenta lograr lo mismo con los traductores independientes. Por este motivo, todo proceso que ha dado sus frutos en los equipos de traducción se trasladan al entorno de los traductores independientes con la consiguiente adaptación de su realidad. En la práctica, se cuenta con un grupo de formadores que brinda soporte lingüístico y técnico para remediar las falencias de conocimiento de TAO y dudas lingüísticas, proporcionar *feedback* siempre con el objetivo puesto en desarrollar las capacidades de los traductores para formar una sólida fuerza laboral independiente, que cuente con traductores y editores especializados, y lingüistas que puedan desenvolverse en tareas y proyectos complejos.

Si bien los traductores independientes cuentan con la ayuda de soporte lingüístico, se pensó en otra manera de ayudar y fomentar el desarrollo de los traductores recién graduados que no fuera el mero dictado de sesiones de capacitación sobre TAO, sino en una instancia integral y diferente de capacitación. De esta idea nació la figura del *permalancer*, un traductor independiente graduado, con menos de dos años de experiencia que realiza una “práctica interna” de tres meses en la empresa con el objetivo general de afianzar los conocimientos previamente adquiridos y de sumar nuevas habilidades técnicas, lingüísticas y de especialización mediante el andamiaje proporcionado por el equipo de traducción en el que se incorpore. Al ingresar al equipo de traducción, el Jefe será el encargado de realizar un diagnóstico previo de la categoría en la que se encontraría según la tabla de puestos de los traductores en relación de dependencia para poder así establecer objetivos a mediano plazo. La capacitación que se imparte al *permalancer* también está dividida en dos grandes áreas: técnica y lingüística. Antes de confeccionar el cronograma de capacitaciones, se entrega al *permalancer* una encuesta para saber cuáles son los programas que domina, cuáles son sus intereses y qué siente que debe mejorar. En función de la información recabada, se organizan las sesiones de capacitación. Dichas capacitaciones están a cargo de todos los miembros del equipo, desde *Junior* a *Senior*, bajo la supervisión del Jefe de Equipo. También, se invita al *permalancer* a participar en el ciclo de especialización en carácter de formador al disertar sobre uno de los campos de conocimiento con el debido seguimiento y guía de un tutor *Standard* o *Semi-senior*. Además de las capacitaciones formales que recibe el *permalancer*, la mayor riqueza que cosecha es trabajar en equipo y nutrirse de la experiencia de los demás traductores. De esta modalidad se beneficia tanto el traductor independiente como la empresa porque el *permalancer* agiliza el proceso de aprendizaje, se convierte en formador y promociona sus servicios

de forma más personal y directa, y por el lado empresarial, se logra establecer lazos más sólidos con el *permalancer* y se fideliza al recurso mediante una relación laboral más estrecha.

Después de recorrer un largo camino, hoy podemos decir que hemos comenzado a cosechar algunos frutos. Los resultados evidentes y tangibles que hemos obtenido hasta el momento al implementar esta propuesta pueden encuadrarse en dos niveles: formación del traductor y de formadores, y empresarial:

- Formación:

1. Organización y sistematización de las capacitaciones.
2. Aprovechamiento del recurso humano de los equipos de traducción y su consiguiente potenciación; por ejemplo, haber logrado que los traductores *Junior*, gracias a su propia predisposición y a la tutoría personalizada por parte de sus pares con mayor experiencia, estén a punto de cruzar el umbral para convertirse en editores; y en el caso de los traductores *Standard* y *Semi-senior*, adquirir confianza en sus habilidades de formación, un área que aún no habían explorado, descubriendo la gratificación de enseñar, para recibir un nuevo impulso en forma de inquietudes y dudas que pondrán en marcha nuevamente el ciclo.
3. Inicio de la especialización formal y sistematizada
4. Capacitación e inicio de la formación de formadores traductores
5. Proyección de los logros obtenidos al entorno de los traductores independientes

- Nivel empresarial:

1. Desarrollo de habilidades de liderazgo y conducción de personas
2. Desarrollo de la habilidad de formar recursos para nuevos puestos

Somos conscientes de que estos son sólo los primeros pasos y resultados obtenidos y que todavía queda mucho por recorrer.

Acercamos nuestra propuesta de formación piramidal y cíclica a los demás colegas como alternativa de desarrollo y formación profesional para lograr la autosuperación. Los invitamos a seguir construyendo juntos sobre los logros y resultados obtenidos, tratando de no cometer anteriores traspies. Por último creemos que es necesario continuar fomentando la formación de traductores formadores, no de manera individual, sino de manera mancomunada y cooperativa, porque no podemos negar que un traductor bien formado constituye un beneficio para todos y para lograrlo necesitamos el aporte invaluable del traductor formador.

Referencia

- GARCÍA RIBAS, CARMEN, *Tengo miedo, carisma y liderazgo a través de la gestión del propio miedo*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2008.
- HERZBERG, FREDERICK, *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?*, Harvard Business Review, América Latina, Reimpresión 2003
- HILL, LINDA, *Dirigiendo a su equipo*. Harvard Business School, Revisión 1995.
- IAE BUSINESS SCHOOL, *Confianza en los equipos de trabajo*, Universidad Austral, 2005.
- STANDARD GUIDE FOR QUALITY ASSURANCE IN TRANSLATION. ASTM International, 2006.
- TRAINING OF TRAINERS MANUAL, Youth Peer Education Network, United Nations Education Fund 2005.