



Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas (ICADE)

LOS PERFILES COMPETENCIALES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA EMPRESA NORAKTRAD S.L.

Alumna: Victoria María Oeller Maza

Profesora: Pilar Pato

Coordinadoras: María Coronado y María Jesús Giménez

Resumen

Actualmente nuestro mundo está en constante cambio, la industria 4.0 ha hecho que las empresas deban adaptarse a las nuevas tecnologías. En concreto, las empresas de la industria del lenguaje se están preparando para las transformaciones venideras, mediante la aparición de los motores de traducción automática y de la inteligencia artificial. Esto hace necesario analizar y profundizar cómo las organizaciones deben adaptarse a los nuevos tiempos. Asimismo, es trascendental que las empresas entiendan que cada perfil competencial es una herramienta útil para poder gestionar el cambio. Este artículo analiza así la importancia de los perfiles competenciales a la hora de proponer un cambio en una empresa. También, aplica las teorías de los perfiles competenciales, la transformación de competencias y la gestión del cambio a una empresa en concreto: *Noraktrad S.L.* Para lograr los objetivos se ha recurrido a la inducción, a la aplicación de métodos cualitativos y al uso de fuentes de datos teóricos. Con esta investigación la empresa podrá poner en práctica la metamorfosis que quiere conseguir. Con este estudio se ha observado como la transformación de las competencias juega un papel fundamental a la hora de la gestión de un cambio en una era tan dinámica.

Palabras clave: perfil competencial, transformación de competencias, gestión del cambio, development center, *Noraktrad S.L.*, industria 4.0.

Abstract

Currently our world is constantly changing, Industry 4.0 has made companies have to adapt to new technologies. Specifically, companies in the language industry are preparing for changes, with machine translation and artificial intelligence. This makes it necessary to analyse how organizations must adapt to changes. Likewise, it is essential that companies understand that each competency profile is a useful tool to manage change. Thus, this article analyses the importance of competency profiles when proposing a change in a company. Also, this paper applies the theories of competency profiles, the transformation of competencies and the management of change to a specific company: Noraktrad S.L. To achieve this, inductive reasoning, the application of qualitative methods and the use of theoretical data sources have been used. With this research, the company will be able to put into practice the management of the change that it wants. With this study, it has been observed how the transformation of competencies play an important role managing change in such a dynamic era.

Key words: competence profile, transformation of competencies, change management, development center, Noraktrad S.L., Industry 4.0.

ÍNDICE

Índice de abreviaturas.....	xi
Índice de figuras	xii
Índice de tablas	xiv
1. Introducción.....	1
1.1 Objetivos y el valor que se pretende aportar	1
1.2 Metodología y cómo se generará el valor.....	1
1.3 Estado de la cuestión: enmarcar y necesidad de la investigación.....	1
1.4 Delimitación y estructura del trabajo	2
2. Marco Teórico.Conceptos básicos y terminología.....	4
2.1 El progreso de la traducción	4
2.2 Motores de traducción automática.....	5
2.3 La evolución de los recursos humanos	7
2.4 La gestión del cambio	8
2.5 La industria 4.0	8
3. La empresa Noraktrad S.L.....	9
3.1 Negocio Principal	9
3.2 Historia	10
3.3 Misión, Visión y Valores.....	11
3.4 Responsabilidad Social Corporativa	12
3.5 Sectores	13
3.6 Clientes.....	14
3.8 Marcas.....	15
3.9Partners y Colaboraciones	16
3.10Premios y Certificaciones	17
3.10.1 Premios.....	17
3.10.2 Certificaciones.....	17
3.10.3 Afiliaciones	18
3.11Modelo de Negocio	19
3.11.1 Hasta septiembre 2019	19
3.11.2 A partir de septiembre 2019	21
3.11.3 Modelo de Negocio Futuro	22
3.12Mapa de Puestos.....	24
3.12.1 Mapa de Puestos Actual	24
3.12.2 Mapa de Puestos Futuro	25
3.12.2.1 Visión de la CEO	25

3.12.2.2	Visión del President.....	26
3.12.2.3	Visión General Media.....	28
4.	Perfiles Competenciales. Teoría.....	30
4.1	Perfiles competenciales duros vs. blandos	30
4.3	Competencias Clave.....	31
5.	Perfiles Competenciales. Aplicación.....	34
5.1	Perfiles competenciales en Noraktrad S.L. actuales	34
5.2	En Noraktrad S.L. futuros	43
6.	Trasformación de Competencias. Teoría y Aplicación.....	61
6.1	Líderes.....	65
6.1.1	Alta Dirección	66
6.1.2	Mando Medio	67
6.2	Empleados.....	70
6.3	Cultura de la empresa	80
6.4	Breve conclusión de la transformación de competencias	82
7.	Gestión del Cambio. Teoría y Aplicación.	83
7.1	¿Qué es la gestión del cambio?	83
7.2	Cambio Proactivo vs. Reactivo	83
7.3	Fases en un proyecto de cambio	84
7.4	Modelos de la gestión del cambio	85
7.4.1	Kurt Lewin: el modelo de los tres pasos (1947).....	86
7.4.2	El modelo de las cinco etapas de Kübler- Ross (1969).....	87
7.4.3	El modelo de las 7s de McKinsey (1970)	88
7.4.4	El modelo de la gestión del cambio de Satir (1991)	89
7.4.5	Los ocho pasos de Kotter (1995).....	90
7.5	Herramientas para promover el cambio	98
8.	Análisis estructural de Noraktrad S.L.....	103
9.	Recomendaciones para Noraktrad S.L.....	105
9.1	Perfiles Competenciales.....	105
9.2	Transformación de Competencias.....	105
9.3	Gestión del Cambio.....	106
9.4	Recomendaciones	106
10.	Guía para la Gestión del Cambio de Noraktrad S.L.....	107
11.	Conclusiones y Futuras Líneas de Investigación	109
12.	Bibliografía.....	111
13.	Anexo	118

Índice de abreviaturas

ADE	<i>Administración y Dirección de Empresas</i>
BEI	<i>Behavioral Event Interview</i>
EIPE	<i>Escuela Internacional de Profesionales y Empresas</i>
EE. UU.	<i>Estados Unidos de América</i>
CAT	<i>Computer Assisted Translation</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
Corp.	<i>Corporation</i>
DAFO	<i>Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades</i>
DISC	<i>Dominance, Influence Steadiness, and Conscientiousness</i>
FP	<i>Formación Profesional</i>
FIRO-B	<i>Fundamental Interpersonal Relations Orientation Behaviour</i>
HR	<i>Human Resources</i>
IT	<i>Information Technology</i>
IoT	<i>Internet of Things</i>
LT	<i>Language Technology</i>
Ltd.	<i>Limited</i>
MBTI	<i>Myers–Briggs Type Indicator</i>
MTA	<i>Motores de Traducción Automática</i>
MVPI	<i>Motives, Values, Preferences Inventory</i>
ONG	<i>Organización No Gubernamental</i>
OPQ	<i>Occupational Personality Questionnaire</i>
RRHH	<i>Recursos Humanos</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
S.L.	<i>Sociedad Limitada</i>
TAM	<i>Technology Acceptance Model</i>
TIC	<i>Tecnologías de la Información y la Comunicación</i>
TFG	<i>Trabajo Fin de Grado</i>
USA	<i>United States of America</i>

Índice de figuras

Figura 1: Contenidos del TFG	3
Figura 2 y 3: Historia desde 1993.....	10
Figura 4: Fundaciones y ONGs con las que colabora Norak Group	12
Figura 5: Clientes	14
Figura 6: Marcas.....	15
Figura 7: Certificaciones de calidad	17
Figura 8: Afiliaciones	18
Figura 9: Funcionamiento hasta septiembre 2019.....	19
Figura 10: Funcionamiento a partir de septiembre 2019	21
Figura 11: Funcionamiento futuro.....	22
Figura 12: Organigrama actual.....	24
Figura 13: Visión CEO.....	25
Figura 14: Visión President	26
Figura 15: Visión Media General	28
Figura 16: Competencias Clave.....	31
Figura 17: Organigrama Actual.....	34
Figura 18: Organigrama Futuro.....	43
Figura 19: Escala de Colectivos según su Resistencia	63
Figura 20: Modelo TAM	64
Figura 21: Transformación CEO	66
Figura 22: Transformación President	67
Figura 23: Transformación Directora de Producción	67
Figura 24: Transformación CFO	68
Figura 25: Transformación Directora de RRHH	69
Figura 26: Transformación Director de Ventas & Marketing	70
Figura 27: Transformación Soporte de Ventas & Marketing	71
Figura 28: Transformación Gestor de Proyecto	71
Figura 29: Transformación Atención al Cliente	72
Figura 30: Transformación Vendor Manager.....	72
Figura 31: Transformación Nuevas Tecnologías	73
Figura 32: Transformación Soporte de Gestión de Proyectos.....	73

Figura 33: Transformación Comerciales Freelance.....	74
Figura 34: Transformación Comerciales Regionales y Nacionales	74
Figura 35: Fases de un Proyecto de Cambio	84
Figura 36: Kurt Lewin	86
Figura 37: Modelo de Kurt Lewin.....	87
Figura 38: Kübler - Ross	87
Figura 39: La curva de dolor	88
Figura 40: 7s de McKinsey.....	88
Figura 41: Las 7s de McKinsey	89
Figura 42: Satir	89
Figura 43: Satir	90
Figura 44 y 45: Kotter	90
Figura 46 : los ocho pasos de Kotter	91
Figura 47: Eneagrama.....	101
Figura 48: Organigrama actual y futuro	103
Figura 49: Ejemplo Directora de Producción	121
Figura 50: Evaluación President.....	122
Figura 51: Evaluación CEO.....	123

Índice de tablas

Tabla 1: Ventajas e Inconvenientes de los MTA.....	6
Tabla 2: Tipos de Competencias Blandas	32
Tabla 3: Perfil Competencial CEO	35
Tabla 4: Perfil Competencial President	36
Tabla 5: Perfil Competencial Directora de Producción.....	36
Tabla 6: Perfil Competencial CFO	37
Tabla 7: Perfil Competencial Directora de RRHH.....	37
Tabla 8: Perfil Competencial Director Ventas & Marketing.....	38
Tabla 9: Perfil Competencial Soporte de Ventas & Marketing.....	38
Tabla 10: Perfil Competencial Gestor de Proyectos.....	39
Tabla 11: Perfil Competencial Atención al Cliente.....	39
Tabla 12: Perfil Competencial Vendor Manager.....	40
Tabla 13: Perfil Competencial LT	40
Tabla 14: Perfil Competencial Soporte de Gestores de Proyector	41
Tabla 15: Perfil Competencial Comercial Freelance.....	41
Tabla 16: Perfil Competencial Comerciales Regionales y Nacionales	42
Tabla 17: Perfil Competencial CEO Futuro	44
Tabla 18: Perfil Competencial President Futuro	45
Tabla 19: Perfil Competencial Directora Producción Futuro	46
Tabla 20: Perfil Competencial CFO Futuro	47
Tabla 21: Perfil Competencial Directora de RRHH Futuro	48
Tabla 22: Perfil Competencial Director de Ventas & Marketing Futuro	49
Tabla 23: Perfil Competencial Soporte ventas & Marketing Futuro.....	50
Tabla 24: Perfil Competencial Gestor de Proyectos Futuro	51
Tabla 25: Líder de Gestores de Proyecto Futuro	52
Tabla 26: Perfil Competencial Atención al Cliente Futuro	53
Tabla 27: Perfil Competencial Vendor Manager.....	53
Tabla 28: Perfil competencial LT Futuro	54
Tabla 29: Perfil Competencial Soporte Gestión de Proyectos Futuro.....	54
Tabla 30: Perfil Competencial Comercial Freelance Futuro	55
Tabla 31: Perfil Competencial Comerciales Regionales y Nacionales	55

Tabla 32: Perfil Competencial IT Mánager Futuro	56
Tabla 33: Perfil Competencial IT Support Futuro.....	57
Tabla 34: Perfil Competencial Soporte de Finanzas Futuro.....	57
Tabla 35: Perfil Competencial Soporte de Producción Futuro.....	58
Tabla 36: Perfil Competencial Soporte de RRHH Futuro.....	58
Tabla 37: Familia de Puestos.....	60
Tabla 38: Tipos de Resistencias	61
Tabla 39: Cuestionario de Resistencias	62
Tabla 40: Estado de Resistencia	63
Tabla 41: Perfil Competencial Líder de Gestión de Proyectos	75
Tabla 42: Perfil Competencial IT Manager.....	76
Tabla 43: Perfil Competencial IT Support	77
Tabla 44: Perfil Competencial Soporte de Finanzas	78
Tabla 45: Perfil Competencial Soporte de Producción	79
Tabla 46: Perfil Competencial Soporte de RRHH	79
Tabla 47: Tipos de Cambios.....	83
Tabla 48: Modelos Teóricos.....	85
Tabla 49: Diferencias entre Assessment y Development Center	99
Tabla 50: Técnicas de Development Center.....	100

1. Introducción

En este primer epígrafe se mostrarán los objetivos, la metodología, el estado de la cuestión, la delimitación y la estructura de esta investigación académica.

1.1 Objetivos y el valor que se pretende aportar

El presente trabajo de investigación académica está orientado a tratar la importancia que tienen los perfiles competenciales a la hora de implantar un cambio en una empresa.

Además, los conceptos teóricos que se presentan en este estudio serán aplicados a una empresa en particular: *Noraktrad S.L.*

Con este trabajo se quiere aportar valor a posteriores investigaciones y a la empresa en cuestión, así como a otras empresas que necesiten un proyecto de cambio.

1.2 Metodología y cómo se generará el valor

Para conseguir estos objetivos, se recurrió a la investigación de diversas teorías ligadas al tema, así como a la comunicación personal, el análisis y la extracción de datos de la CEO y del President de la organización.

Es decir, que se ha recurrido a la observación e inducción, a la aplicación de métodos cualitativos y al uso de fuentes de datos teóricas.

Algunas de las fuentes más destacadas han sido: *Los cuatro pilares de la gestión de las personas* (Mínguez, 1992), *La gestión del cambio* (Pato, 2019), *La empresa Noraktrad S.L.* (Norak Group, 2018), *Los perfiles competenciales* (Schindlbeck, 2020), *El líder del cambio* (Drucker, 1999), *El desarrollo del liderazgo* (Pato, 2019), *La gestión del cambio* (Kotter, 2011) y *La gestión del cambio* (Cameron & Greene, 2009).

1.3 Estado de la cuestión: enmarcar y necesidad de la investigación

Hoy en día nuestro mundo está en constante cambio, la industria 4.0 ha hecho que las empresas deban adaptarse a la nueva era.

En concreto, las empresas relacionadas con la industria del lenguaje y comunicación se están preparando para los diversos cambios drásticos ligados a las nuevas tecnologías emergentes.

Los motores de traducción automática, así como la inteligencia artificial han generado grandes impactos en el sector; lo que ha provocado que las empresas deban adaptarse al mercado y al cambio.

En definitiva, la aparición de las nuevas tecnologías hace necesario y útil analizar y profundizar cómo las organizaciones se deben adaptar a estos cambios. También, es trascendental que las empresas entiendan que cada perfil competencial es una herramienta útil para poder gestionar su evolución.

1.4 Delimitación y estructura del trabajo

Al tratarse de un tema tan amplio, se ha limitado el trabajo académico a la situación de la empresa *Noraktrad S.L.* específicamente y no a todo el *Grupo Norak*. Igualmente, el presente trabajo se ha centrado en los factores influyentes más importantes, sin contar el factor distorsionador del *COVID – 19*, que ha aparecido en mitad del trabajo de investigación. Por lo que hay que mencionar que este trabajo se ha realizado en medio del estado de alarma de abril de 2020, en un punto caliente de la pandemia: Madrid, España. El trabajo se estructura en once partes distribuidas, siguiendo un hilo conductor basado en las teorías a explicar. La **primera parte** es la introducción, donde se justifica la necesidad y utilidad del trabajo académico, además, de su metodología, objetivos y estructura.

La **segunda parte** se apoya en el marco teórico investigado para el trabajo académico, describiendo conceptos y terminología básica para la comprensión de la investigación. Se muestran en este punto: la evolución de la traducción, los motores de traducción automática, el progreso de los recursos humanos, la gestión del cambio y la industria 4.0. En la **tercera parte** se explican todas las características de la empresa investigada *Noraktrad S.L.*; mostrando la historia, la responsabilidad, el modelo de negocio y el organigrama, entre otros.

La **cuarta y quinta partes** se basan en los perfiles competenciales. Una en el planteamiento teórico y la otra en la aplicación de los mismos en la empresa elegida, respectivamente. Además, en el quinto punto al aplicar los perfiles, se puede observar cómo es necesario el análisis de estos para la gestión del cambio.

La **sexta parte** se apoya en la transformación de competencias, primero de manera teórica y después aplicándola a la empresa *Noraktrad S.L.* mediante el análisis de la evolución de las competencias, basado en los datos aportados por la CEO y el President.

La **séptima parte** se basa en la gestión del cambio, primero teóricamente y después aplicada a la empresa. Se explican conceptos como los modelos de gestión del cambio o los *development centers*.

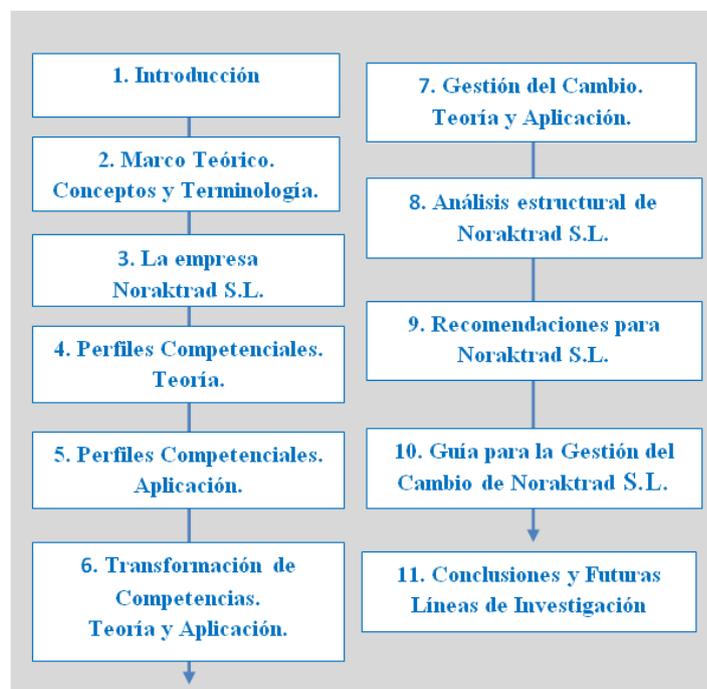
En la **octava parte** del trabajo se muestra el análisis relacionado con la estructura de los puestos de la organización.

En la **novena parte** se extraen las recomendaciones fundamentales para la empresa, basándose en el estudio académico investigado.

En la **décima parte** se elabora una guía para la empresa y para empresas que se planteen un cambio.

Finalmente, en la **undécima parte** se extraen las principales conclusiones de la investigación, además de plantear nuevas líneas de investigación para posteriores trabajos académicos.

Figura 1: Contenidos del TFG



Fuente: elaboración propia

2. Marco Teórico. Conceptos básicos y terminología.

Para entender este trabajo es necesario entender los conceptos básicos y la tecnología del mundo de la traducción. Por ello se explicará brevemente la historia de la traducción, así como la nueva industria 4.0 con los motores de traducción automática. Además, es fundamental comprender la gestión del cambio, así como la evolución que ha tenido los recursos humanos.

2.1 El progreso de la traducción

La historia de la traducción es tan amplia como la de nuestro lenguaje. Algunos de los hechos más destacados fueron los siguientes:

- La primera traducción significativa en el mundo occidental fue la Biblia hebrea en el **siglo III d.C.** Los judíos que habían olvidado el hebreo necesitaban que se tradujera al griego, por lo que se encargó a 70 traductores que tradujeran este libro sagrado. Una de las leyendas, afirma que los traductores fueron enviados a diferentes habitaciones, pero todos ellos salieron con la misma traducción en mano. Esta traducción se llama **Septuaginta**, en referencia a los 70 traductores que participaron en este proyecto.
- Cuando surge la imprenta en el **siglo XV**, la alfabetización se extiende. Anteriormente, la mayoría de los textos estaban en latín; pocas personas sabían leer y menos aún en latín. La imprenta trajo la disminución del uso del latín. A partir de entonces, los textos podían traducirse y publicarse en el idioma local dando a más personas la oportunidad de aprender a leer.
- En el mundo occidental la traducción comenzó como adaptaciones; con traductores que no eran precisos, que traducían cada palabra individualmente, por lo que muchas veces se cambiaba el significado de un texto.

- El estudio de la traducción fue profesional hasta la **década de 1950**. A partir de entonces, surgieron institutos donde las personas aprenderían a traducir y a discutir las mejores teorías para hacerlo.
- **Actualmente**, los traductores trabajan desde todo el mundo, con la ayuda de las nuevas tecnologías. Estos son minuciosos para preservar el significado del texto original, y a menudo eligen una especialidad, lo que permite traducciones altamente especializadas y más precisas.

Los servicios de la traducción se han vuelto muy importantes en nuestro mundo cada vez más interconectado. Cabe mencionar que en **2015** la traducción se convirtió en una industria de más de 37 mil millones de dólares (Walten, K., 2017).

2.2 Motores de traducción automática

Actualmente se están investigando y poniendo en práctica los motores de traducción automática, para poder traducir de una forma más rápida y eficiente.

La **traducción automática** es un área de la lingüística computacional que investiga el uso de softwares para poder traducir ciertos textos de un idioma a otro.

Los motores de traducción automática son motores con los que se puede conseguir poner en práctica esta traducción automática. Hay que mencionar que las máquinas no van a traducir todo a la perfección, por lo que siempre va a ser necesaria una revisión humana (comunicación directa con Maza, M. & Oeller, S.).

Toda la gestión del cambio de la empresa *Noraktrad S.L.*, se basará en pasar de un modelo de negocio tradicional a uno nuevo, mediante estos motores de traducción automática.

Como se muestra en el informe de investigación *ProyecTA 2015*, las empresas de servicios lingüísticos de España están cada vez más preocupadas por entrar en este mercado, adaptándose a las nuevas tecnologías.

Actualmente, las empresas españolas disponen de dos opciones para poder utilizar los motores de traducción automática:

- Motores de traducción automática que se pueden crear con la propia información de la compañía en cuestión.
- Motores de traducción gratuitos, alimentados por la información que la empresa ofrece al usar este motor.

En ambos casos hay claras ventajas e inconvenientes:

Tabla 1: Ventajas e Inconvenientes de los MTA

Motores de traducción propios		Motores de traducción gratuitos	
Ventajas	Inconvenientes	Ventajas	Inconvenientes
Información propia de la empresa sin tener que ofrecer la información a otro ente.	Coste elevado.	Sin coste alguno.	Se alimentan de la información proporcionada de la empresa.
Resultado de calidad alto.	Inversión de tiempo y recursos.	Menos inversión de tiempo y recursos.	Pueden surgir problemas de confidencialidad.

Fuente: adaptado de Torres – Hostench et al. (2016)

La empresa deberá tener esto en cuenta al elegir qué tipo de motor quiere utilizar.

Existen así mismo, motores de traducción automática mixtos, como el motor *Moses*, donde la programación y el código son abiertos. La alta inversión de tiempo y de recursos humanos es en este necesarios (Torres-Hostench, O., et al).

El motor *Moses* es por otro lado, gratuito y se utiliza para entrenar sistemas de traducción automática estadística (Molina Baños, A.,2019).

2.3 La evolución de los recursos humanos

Históricamente, el concepto de los **recursos humanos** ha sido entendido desde un punto de vista económico: “un recurso que dado que es un coste fijo hay que asignarlo de la forma más eficiente posible, mediante la definición de las funciones del puesto o actividad, para conseguir el resultado fijado, expresado por una tasa de rendimiento o productividad” (Mínguez, A., 1992).

Como explica Mínguez, A., hasta los **años 70** ha predominado el trabajo de fábricas, donde el criterio de la producción era el número de piezas producidas y no la persona que realizaba el trabajo.

Es a partir de **la década de los 80**, cuando la competitividad se vuelve más global y aparecen nuevas técnicas de gestión como, por ejemplo, el *just in time* y la satisfacción del cliente.

Hoy en día existen cada vez menos trabajadores que requieran la fuerza física, debido a la evolución de la tecnología. Lo que ahora se busca son personas con capacidad y energía mental para pensar y elaborar productos/servicios innovadores y decidir cómo hacerlo para ser más competitivo en el mercado.

La persona se convierte en el activo más importante de la empresa; con sus ideas, información e inteligencia.

2.4 La gestión del cambio

A lo largo de toda la historia los seres humanos tuvieron que adaptarse al nuevo mundo, así como las empresas. Una empresa que no se adapta, es una empresa que muere.

La gestión del cambio es necesaria para conseguir una evolución de las organizaciones y sus miembros desde modelos conocidos hacia modelos nuevos más competitivos y actualizados.

2.5 La industria 4.0

La industria 4.0 es un concepto establecido por el gobierno alemán en el **2012** para poder mantener su competitividad en las industrias. Fue diseñada para la aparición de las denominadas fábricas inteligentes, las cuales trabajan con el Internet of Things (IoT). Gracias a estas, la adaptación ante los cambios es más plausible y rápida (Kagermann, Wahlster & Helbing, 2013).

El concepto de industria 4.0 representa la cuarta revolución industrial.

- La primera revolución industrial se basa en la mecanización
- La segunda en la electricidad
- La tercera surge el comienzo de la digitalización.
- La cuarta y la actual industria se basa en los sistemas ciber-físicos (Becker, Ulrich & Botzkowski, 2017).

Los sistemas ciber-físicos integran las capacidades de computación, almacenamiento y comunicación con las capacidades de seguimiento y/o control de objetos en el mundo físico. Estos sistemas están conectados entre sí y a su vez conectados con el mundo virtual de las redes digitales globales (Tekniker, 2020).

3. La empresa Noraktrad S.L.

Este trabajo pretende llevar a cabo un análisis de la empresa *Noraktrad S.L.* en su realidad presente con el fin de diseñar un cambio organizativo.

Por ello, serán detalladas sus características más importantes a continuación.

3.1 Negocio Principal

La empresa *Noraktrad S.L.* fue fundada el **25 de febrero de 1993** por Manuela Maza Ruiz y Stephan Oeller, actuales CEO y presidente de la compañía respectivamente (Noraktrad S.L, 2017).

Es una organización hispano-alemana dedicada al mundo de la lingüística. Sus fuertes son: la traducción, la interpretación, la transcreación y la localización.

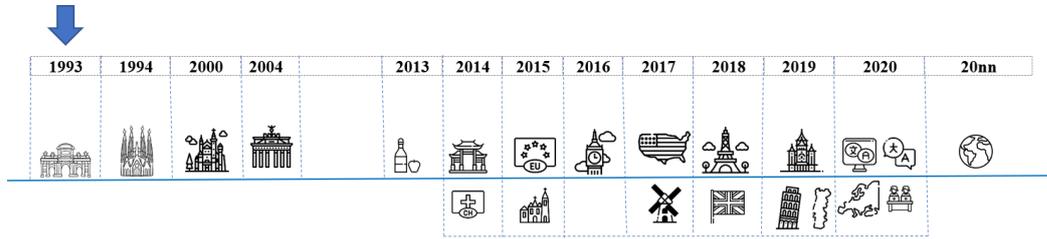
Actualmente, debido a la industria 4.0, la empresa debe cambiar y adaptarse a las nuevas tecnologías que van surgiendo en el mercado. Por ello, los motores de traducción automática e inteligencia artificial van a hacer cambiar el modelo de negocio tradicional de esta empresa.

Además, al prever que dentro de unos años las traducciones van a ser más automatizadas, la empresa está buscando nuevas líneas de negocio para así mantenerse en el tiempo, a la vez de modernizar su actual modelo de negocio.

Algunas de las nuevas líneas de negocio tendrán que ver con el mundo de la comunicación como, por ejemplo, las clases de idiomas que muchos clientes ya han llegado a reclamar. Otra línea que se está considerando es el coworking, debido a la gran superficie que la empresa posee en Madrid y que en un futuro puede ser aprovechada, alquilándola a más empresas y generando así nuevos ingresos (M. Maza y S. Oeller, comunicación personal, febrero 2020).

3.2 Historia

Figura 2 y 3: Historia desde 1993



Fuente: elaboración propia

Según el informe de la presentación de 2017 de *Noraktrad S.L.*, la empresa fue fundada en Madrid (España) el **25. febrero.1993** por Manuela Maza Ruiz, actual CEO y por Stephan Oeller, actual President de la compañía.



*Maza Ruiz, M.
CEO*



*Oeller, S.
President*

La empresa se expandió internacionalmente a lo largo de los años abriendo delegaciones en Alemania y diversos países europeos y más recientemente creando filiales en Hong Kong (*Norak Asia Pacific Ltd.*) y en Estados Unidos (*Norak Translations Corp.*).

3.3 Misión, Visión y Valores

Como se muestra en la página web de la empresa, **la misión** de la compañía es “(...) ofrecer a todos nuestros clientes el mejor servicio posible en el campo de la lengua y la comunicación. (...). Nuestra misión es ofrecerle el mejor servicio de traducción, con la mejor calidad posible, bajo el plazo de entrega deseado” (Noraktrad S.L., 2018).

Con ello, queda claro que la calidad, el plazo y el servicio al cliente son valores fundamentales para la empresa.

La visión de *Norak* es ser el líder en su sector, así como en nuevas líneas de negocio asociadas que puedan ir surgiendo. Por lo que la empresa no se cierra puertas ni mercados, haciendo ver cómo las nuevas líneas de negocio pueden ir apareciendo en cualquier momento.

Los valores de *Norak*, que se muestran en su página web, son los siguientes:



“Solidez: basada en la experiencia”



“Calidad de Servicio: mediante nuestros certificados de calidad”



“Confianza: mostrada bajo la fidelidad de los clientes y mediante acuerdos de confidencialidad”



“Servicial y Especialista: orientada al cliente y a sus necesidades específicas”



“Visionaria: en constante desarrollo y en búsqueda de nuevas herramientas tecnológicas”



“Integridad y Ética: mediante nuestra responsabilidad social corporativa”.

Con sus valores, misión y visión, se puede advertir que es una empresa en la cual se puede confiar y donde la calidad y la integridad son valores fundamentales.

3.4 Responsabilidad Social Corporativa

La ética y responsabilidad social de la empresa es intrínseca, inspiracional y dedicada a todos los *shareholders*. Tiene en cuenta a: empleados, clientes y a la sociedad.

Algunas de las fundaciones y ONG con las que colabora son:

- *Fundación Federico Fliedner*
- *Acción Social por la Música*
- *Fundación Agreste*
- *Bomberos Unidos*

También cabe destacar su logro social mediante el logo mostrado en la página web de “Ya somos empresa solidaria”, facilitado por la ONG *Acnur*, con la que también colabora (Noraktrad, 2018).

Figura 4: Fundaciones y ONGs con las que colabora Norak Group



Fuente: Norak Group (2018)

3.5 Sectores

Norak está especializado en la traducción, interpretación, transcreación y localización de diversos sectores en diferentes combinaciones lingüísticas. Como se muestra en su página web, los sectores especializados más importantes en los que opera son los siguientes:

-  “Legal y Propiedad Industrial”
-  “Ingeniería”
-  “Finanzas y Banca”
-  “Ciencias de la Salud”
-  “Energía y Medio Ambiente”
-  “Farma”
-  “Marketing y Comunicación”
-  “Telecom”
-  “Transporte”
-  “Humanidades y Cultura”
-  “Et al.”

Las áreas de especialización son muy diversas y así también son todas las combinaciones lingüísticas con las que trabaja diariamente. Desde el chino mandarín, hasta el suajili, *Norak Group* cuenta con un grupo de profesional especializados en cada especialidad y en cada idioma (comunicación personal Maza, M. & Oeller, S.).

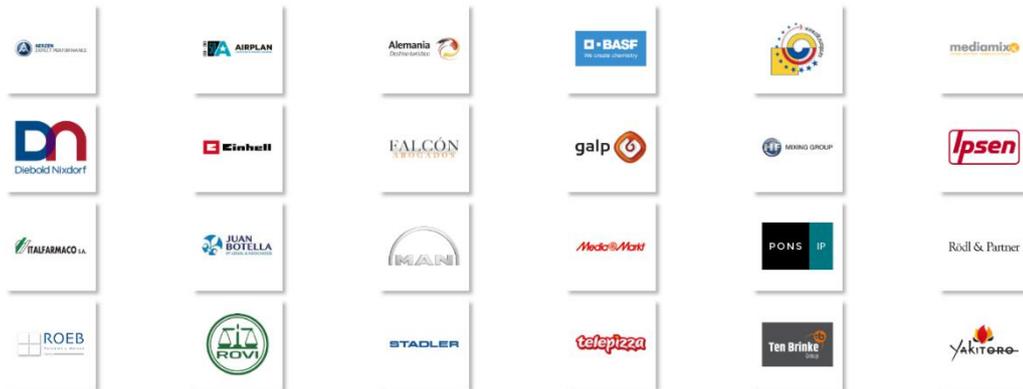
3.6 Clientes

Como se ha podido observar en el apartado anterior, la empresa ofrece sus servicios a una amplia gama de sectores; esto hace que tenga una diversa gama de clientes.

Algunos de los que se muestran en su página web y que se pueden observar en la **figura 5**, de entre los más de 1600 clientes que posee a nivel global, son los siguientes:

- El restaurante *Yakitoro by Chicote*
- La empresa farmacéutica *Rovi*
- La empresa de vehículos *Man*
- La empresa ferroviaria *Standler*
- La empresa de patentes *Pons*
- La empresa petrolífera *Galp*

Figura 5: Clientes



Fuente: Norak Group (2020)

La cartera de clientes del grupo es muy diversa, durante los 25 años en el mercado los clientes siguen confiando en *Norak* y más clientes se interesan diariamente por sus servicios (comunicación personal con Maza, M. y Oeller, S.).

3.8 Marcas

Norak Group se compone de varias empresas y por ello de varias marcas distribuidas según la posición de la empresa en el mercado. Estas marcas podrían también definirse como unidades estratégicas de negocio, organizadas de manera geográfica.

Hay que destacar que esta investigación académica se ha centrado en la empresa *Noraktrad S.L.A* continuación, se muestran todas y cada una de las marcas.

Figura 6: Marcas



Fuente: Norak Group (2020)

3.9 Partners y Colaboraciones

Como se puede observar en la página del grupo, Norak tiene diversos *partners*, es decir socios, con los que participa diariamente.

Algunos de los socios y aliados estratégicos que se muestran en su página web son:



Copilex



Gavin Bryson



Juan Botella IP Legal & Asociados



Lawton Language Services



Mediamixx



Shetu



Val&IP



Warth & Klein Grant Thornton

Además, colabora con empresas como:



Inter Movistar Futbol Sala

Colaboran con todo tipo de sectores; desde agencias de patentes, hasta creadores de páginas web (Noraktrad S.L.,2018).

3.10 Premios y Certificaciones

A continuación, se mostrarán todos los premios, certificaciones y afiliaciones que la empresa ha podido conseguir a lo largo los años.

3.10.1 Premios

Como ha sido mencionado anteriormente en la historia de *Norak*, el grupo ha conseguido ser el proveedor oficial de la Unión Europea de las especialidades de Finanzas y Ciencias en 2014 y 2015, respectivamente,

A continuación, se mostrarán los nombres oficiales que se indican en la página web:



Framework Contract no. FIN13-041 (Especialidad Finanzas) 02.09.2014



Framework Contract no. SCIENT15-038 (Especialidad Ciencias) 12.10.2015

Además, *Noraktrad S.L.* consiguió el premio de fidelidad por la *Cámara de Comercio Británica* en 2018 (Noraktrad S.L., 2018).

3.10.2 Certificaciones

Una de las fortalezas de *Noraktrad S.L.* es su distinción y esfuerzo por mantener una calidad sólida. Como su eslogan indica “*la calidad es nuestro lenguaje*”; la empresa posee varias certificaciones que lo validan: *la ISO 9001:2015* y *la ISO 17100:2015*, ambas conseguidas y mantenidas año tras año por la auditoría oficial (Noraktrad S.L., 2018).

Figura 7: Certificaciones de calidad



Fuente: Norak Group (2018)

3.10.3 Afiliaciones

Una de las características que más llaman la atención del grupo es su gran número de afiliaciones y colaboraciones con las diversas cámaras de comercio del mundo. Como se muestra en su página web y en la **figura 8**, estas son algunas de ellas:

- *Cámara de Comercio Alemana para España*
- *British Chamber of Commerce in Spain*
- *Foro Empresarial Hispano Neerlandés*
- *Spanish Chamber of Commerce in The United Kingdom*
- *Cámara Franco Española*
- *Cámara de Comercio China – Luxembourg*
- *Cámara de Comercio Italiana en Hong Kong*
- *Cámara de Comercio Portugal*
- *Asociación de Globalización y Localización (GALA)*

Figura 8: Afiliaciones



Fuente: Norak Group (2018)

Tras aprobar el presupuesto el **cliente**, la traducción pasa por diversas fases en la empresa. Atención al cliente envía entonces el documento al jefe/ gestor de proyecto; este será el responsable de dicho documento hasta el final de la traducción.

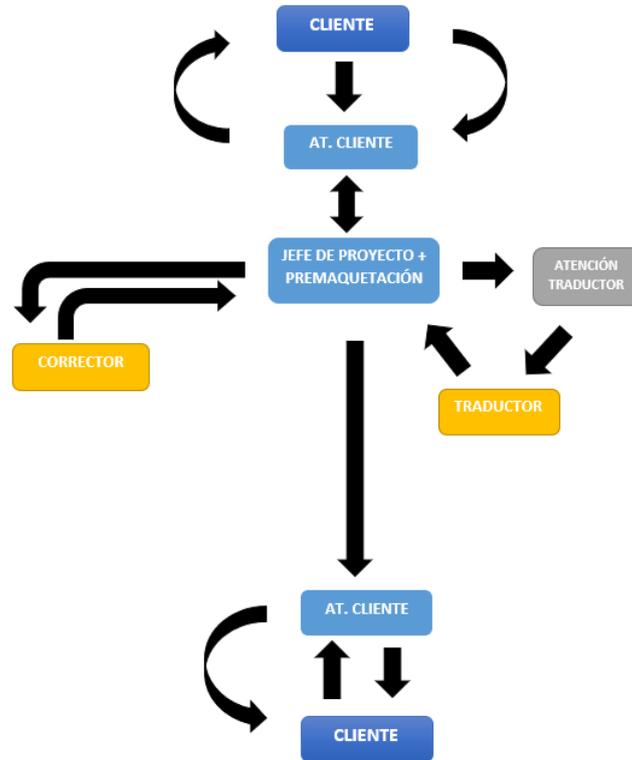
El **jefe de proyecto** pasa la información al vendor manager, quien es el responsable de buscar al traductor freelance en la base de datos que posea la combinación lingüística y a la especialidad requerida. El traductor especializado, con una serie de requerimientos para estar en la base de datos de la empresa (siguiendo las normas de calidad *ISO9001* e *ISO 17100*) traduce el texto y posteriormente se lo pasa al departamento de edición y maquetación, que se encarga de maquetar todas las figuras existentes en el documento para que la versión final sea como el cliente desea verla. Tras todo este proceso, la traducción vuelve a las manos del jefe de proyecto y este se lo pasa a un corrector interno o externo de la empresa para revisarlo minuciosamente (este también debe de estar especializado). Tras la revisión del corrector, es el mismo jefe de proyecto el responsable de la calidad del documento, por ello se realiza una segunda revisión por el mismo.

Tras este proceso, el jefe de proyecto envía el documento de nuevo a **atención al cliente**, que se pone en contacto con el cliente para entregarle el documento final en el plazo establecido. El cliente confirma su llegada y posteriormente es tarea de atención al cliente y ventas hacer un seguimiento de calidad y satisfacción.

Este funcionamiento y, por lo tanto, modelo de negocio ha sido aplicado a la empresa durante muchos años, hasta finales del año pasado, septiembre 2019, donde se plantea una nueva forma de trabajar para recortar costes y adaptarse a la era digital.

3.11.2 A partir de septiembre 2019

Figura 10: Funcionamiento a partir de septiembre 2019



Fuente: elaboración propia

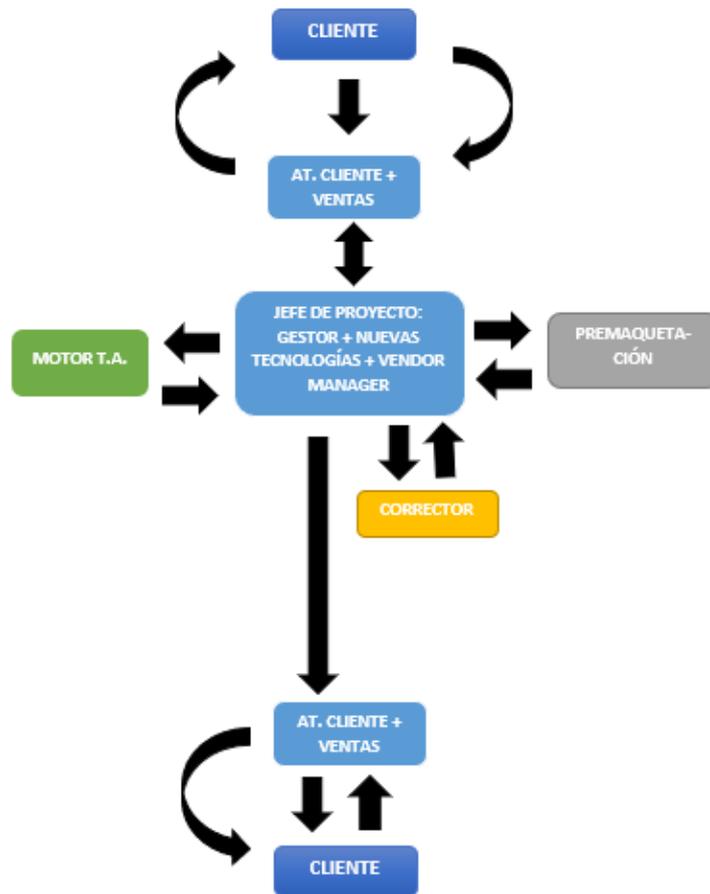
En 2019, la empresa tuvo que realizar cambios de personal y del modelo de negocio para reducir gastos y adaptarse a la era digital 4.0.

Para ello, el funcionamiento de la empresa cambió bastante, **erradicando el departamento de edición y maquetación** y pasando esta responsabilidad a los jefes de proyecto y gestores del departamento; siendo los propios **jefes de proyecto** los que pre-maquetan y maquetan.

Actualmente no existe ningún documento oficial donde se muestre esta nueva forma de trabajar. Este modelo de negocio es una transición a la era digital de la traducción automática; esta será explicada seguidamente.

3.11.3 Modelo de Negocio Futuro

Figura 11: Funcionamiento futuro



Fuente: elaboración propia

En el nuevo modelo de negocio que se plantea *Norak*, el **motor de traducción automática** se convierte en cómplice de la empresa. El modelo de negocio cambiará de nuevo hasta llegar al modelo mostrado en la **figura 11**.

Como se puede observar habrá varios **perfiles híbridos**: por un lado, **atención al cliente** no será solamente atención al cliente, si no que deberá tener un perfil con competencias comerciales. El cliente se pondrá por tanto en contacto con estas personas, quienes le atenderán con la máxima calidad y le mandarían el presupuesto. Tras ser aceptado el presupuesto por el cliente, la traducción pasará a **los jefes de proyecto**. En este nuevo modelo estos también serán **perfiles híbridos**: sabrán tanto de gestión de proyectos, como de vendor manager y también estarán especializados en las nuevas tecnologías. Estos tendrán el **soporte de los maquetadores** que premaquetarán la traducción antes de

enviarla al motor de traducción automática. Posteriormente, es el **motor de traducción automática** el que va a traducir palabra por palabra cada frase de una combinación lingüística. Posteriormente, esta traducción será revisada por un **corrector externo**, se maquetará y se hará otra revisión por el jefe de proyecto.

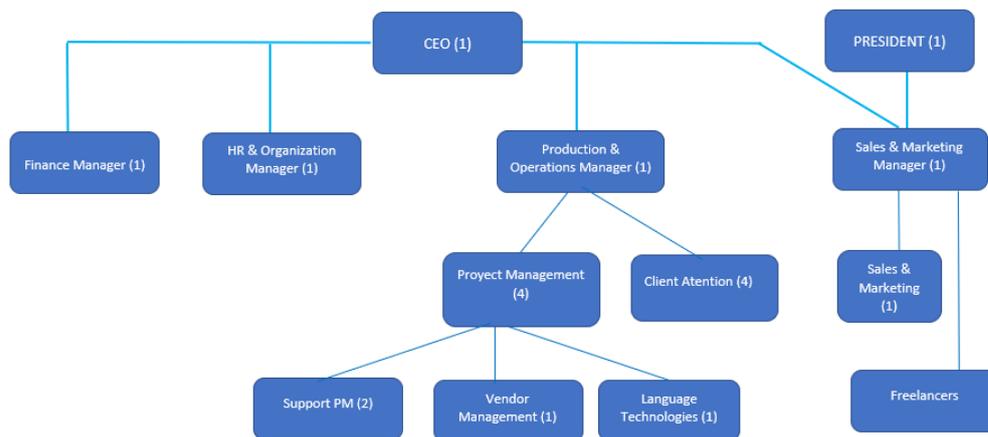
Después de haber realizado todo esto, la traducción pasará de nuevo a manos de **atención al cliente y ventas** quienes entregarán la traducción completa al cliente. Finalmente, se preguntará por la satisfacción de la calidad del documento y el proceso de traducción será finalizado.

3.12 Mapa de Puestos

A continuación, el organigrama actual de la empresa.

3.12.1 Mapa de Puestos Actual

Figura 12: Organigrama actual



Fuente: adaptado de Norak Group (2019)

Como se puede observar en la **figura 12**, la **alta dirección** se compone por la CEO y por el President. En el **nivel de mando medio** están el Director de Finanzas, la Directora de Recursos Humanos, la Directora de Producción y el Director de Ventas y Marketing.

La red de ventas es internacional, por ello hay diversos comerciales por todo el mundo.

Como se puede ver en la figura, el departamento de atención al cliente depende directamente de la jefa de operaciones, así como los jefes de proyectos. Estos últimos son los responsables de que una traducción tenga la máxima calidad desde su inicio hasta su fin.

El departamento de vendor managers, que son aquellos que se encargan de la atención de los traductores, dependen directamente de los gestores, así como el departamento de nuevas tecnologías que está surgiendo y los soportes de los gestores. Estos últimos ayudan a pre- maquetar, maquetar, entre otros.

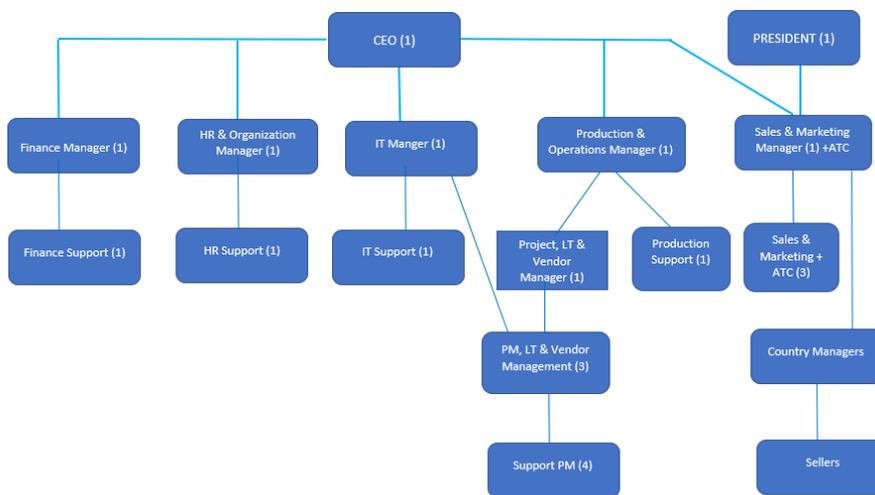
Como se puede observar en este organigrama que correspondería al modelo de negocio desde septiembre de 2019, el **departamento de edición y maquetación** ya **no** está presente. Cabe destacar que la CEO se ocupa más de lo interno, mientras que el President se ocupa más de lo externo de la empresa.

3.12.2 Mapa de Puestos Futuro

Tras conversar con la CEO Manuela Maza y con el President del grupo Stephan Oeller, se ha podido plasmar la visión de ambos para un posible organigrama futuro basado en el modelo de negocio futuro explicado en el apartado anterior.

3.12.2.1 Visión de la CEO

Figura 13: Visión CEO



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la **figura 13**, existen ciertas diferencias con el organigrama actual. Al tratarse de un nuevo modelo de negocio, son necesarios más activos, es decir más personal.

La CEO y el President, siguen estando en la **alta dirección**, mientras que en el nivel de **mandos medios** se añade un director más, el **Director de IT**, de nuevas tecnologías. Este será fundamental para poder gestionar el cambio y lidiar con los problemas técnicos que en la empresa pueden ir surgiendo. También, se observa que cada director tendrá un **ayudante** para apoyarle en su departamento. Esto es debido a que se asume que en un futuro próximo (2025) la empresa ha crecido y aumentado su facturación. Aparecen así los nuevos puestos de **soporte de finanzas, soporte de recursos humanos, soporte de IT y soporte de producción**.

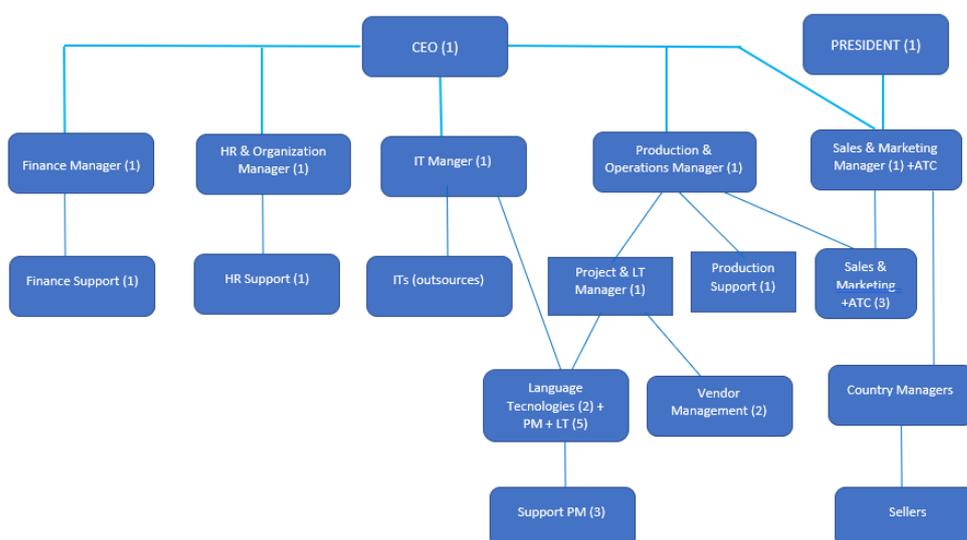
Además, se pueden observar **perfiles híbridos**:

- **Gestores de proyectos**, que además tengan conocimientos de nuevas tecnologías y vendor manager
- **Atención al cliente**, que tenga conocimiento en ventas y marketing

También aparece un **nuevo líder** en el sector de los gestores de proyectos.

3.12.2.2 Visión del President

Figura 14: Visión President



Fuente: elaboración propia

Esta es la visión del President en un futuro reciente (2025).

Como se muestra, la visión es muy parecida a la de la CEO, teniendo los mismos departamentos y nuevos puestos de trabajo. Sin embargo, hay tres diferencias:

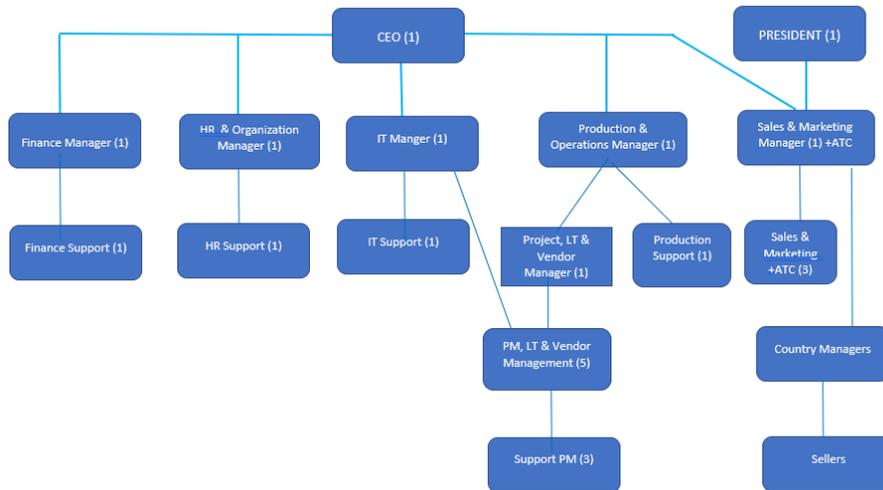
- La primera: el President concuerda con los perfiles híbridos, pero opina que el departamento de **vendor manager** debe estar separado de los gestores. Mientras que la CEO, propone perfiles más híbridos de gestores de proyectos, con nuevas tecnologías y vendor manager.
- La segunda: el President opina que el nuevo departamento de **atención al cliente con ventas y marketing**, debería llevarlo y controlarlo tanto la Directora de

Producción (actual responsable de atención al cliente), como el Director de Ventas y Marketing (actual responsable de ventas y marketing). Por otro lado, la CEO opina que este departamento lo tiene que llevar tan solo el Director de Ventas y Marketing.

- Y la tercera diferencia radica en el **número de puestos de trabajo** entre una visión y otra. La CEO opina que es adecuado tener tres gestores de proyectos híbridos (gestión, nuevas tecnologías y vendor mánager) y cuatro soportes a gestión de proyectos. Mientras que el President opina que es necesario más personal, teniendo dos especialistas en vendor mánager, y cinco gestores de proyectos híbridos (gestión y nuevas tecnologías) siendo dos de ellos especialistas en nuevas tecnologías. Además, serían necesarios, según el President, tres soportes para gestión de proyectos.
- Por lo que los puestos de trabajo en el departamento de gestión, sin contar al líder, aumentarían de siete (visión de la CEO; suma de los gestores híbridos + el soporte de gestión de proyectos) a diez (visión del President; suma de gestores híbridos + vendor managers + soporte de gestión de proyectos).

3.12.2.3 Visión General Media

Figura 15: Visión Media General



Fuente: elaboración propia

Tras conversar con la CEO y el President, se les pide que por favor se pongan de acuerdo en la visión para tener una **visión única** del mapa de puestos /organigrama futuro. Por ello, los dos ceden, convirtiéndose esta última visión en la **media** entre las dos visiones anteriores.

Como se puede observar, las diferencias entre ambos desaparecen y se llega al acuerdo de tener **perfiles híbridos**, pero a la vez más cantidad de puestos de trabajo.

Finalmente, el organigrama futuro queda de la manera mostrada arriba:

- Todos los directores tendrán por lo menos un **soporte**
- Se creará el nuevo puesto de **director de IT**, además de su soporte correspondiente
- Se buscarán **perfiles híbridos** para la gestión de proyectos, con nuevas tecnologías y vendor mánager, así como perfiles mixtos para atención al cliente con marketing y ventas
- El departamento de **atención al cliente con marketing y ventas** lo llevará esencialmente el **Director de Ventas y Marketing**

- Se hace una media entre la visión de la CEO y la del President y se determina que habrá **cinco gestores de proyectos híbridos** (gestión + vendor manager + nuevas tecnologías) y **tres soportes de gestión de proyectos**

4. Perfiles Competenciales. Teoría.

Un **perfil competencial** es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen un desempeño excelente en una función. Los perfiles competenciales están integrados por competencias blandas y competencias duras.

4.1 Perfiles competenciales duros vs. blandos

El perfil o las competencias duras de una persona son las cualificaciones profesionales (Schindlbeck, C., 2020). Estas son las habilidades técnicas que se ha ido estudiando y adquiriendo durante los años. Ejemplos son: titulaciones que se han obtenido o certificaciones sobre una determinada herramienta o idioma. (ALN Consulting, 2020).

Mientras que el perfil o las competencias blandas son las competencias personales y mentales como comenta la experta Katharina Hain, de la empresa de selección de personal *Hays* a la entrevistadora Corinne Schindlbeck. (Schindlbeck, C., 2020).

Ejemplos de competencias blandas son: la empatía, la asertividad, la capacidad de relacionarse, de liderar o saber trabajar en equipo (ALN Consulting, 2020).

Estos dos son los componentes necesarios para elaborar un perfil competencial.

4.3 Competencias Clave

Según el estudio de investigación realizado por Bruce Anderson, las competencias clave y más demandadas por las empresas en 2020 son las siguientes.

Figura 16: Competencias Clave

Habilidades Duras / Hard Skills	Habilidades Blandas / Soft Skills
Blockchain	Creatividad
Cloud Computing	Persuasión
Razonamiento Analítico	Colaboración
Inteligencia Artificial	Adaptabilidad
Diseño UX	Inteligencia Emocional
Análisis del Negocio	
Marketing Afiliado	
Ventas	
Computing Científico	
Producción de Videos	

Fuente: adaptado de Anderson

Existen, además, un sin fin de habilidades blandas.

Por ello, se van a mostrar a continuación algunas de las habilidades blandas clave y más importantes clasificadas en tres grupos: las habilidades interpersonales, las competencias sociales y las habilidades metódicas:

Tabla 2: Tipos de Competencias Blandas

Habilidades Interpersonales	Competencias Sociales	Habilidades Metódicas
Resiliencia	Empatía	Habilidades Analíticas
Responsabilidad Propia	Capacidad de integrarse	Organización
Compromiso	Comunicación	Técnicas de Presentación
Motivación	Capacidad Crítica	Resolución de Problemas
Curiosidad	Conocer la naturaleza humana	Saber hacer frente al estrés/ trabajar bajo presión
Disciplina de uno mismo	Trabajo en equipo	Saber adaptarse y utilizar nuevos medios
Reflexión propia	Forma de interacción	Gestión del tiempo
Confianza en uno mismo	Aceptación de Críticas	
Autocontrol		
Flexibilidad		

Fuente: adaptado de IONOS (2019)

- **Las habilidades interpersonales** son aquellas competencias que hacen a una persona única como individuo, son las que definen a una persona.
- **Las competencias sociales** son aquellas habilidades que se practican en el entorno laboral. Estas pueden marcar la diferencia en una entrevista; para muchas empresas el saber comunicarse y trabajar en equipo es algo fundamental.
- **Las habilidades metódicas** son competencias adquiridas a través de una experiencia concreta y no son tan fáciles de mostrar como las competencias duras. Suelen ser prerequisites para conseguir lograr una competencia dura. “Por ejemplo, se puede considerar a la *softskill* “técnicas de presentación” como una

base esencial para la *hardskill* “PowerPoint”, del mismo modo que tener la habilidad de resolución de problemas es una competencia necesaria para aprender lenguajes de programación” (IONOS, 2019).

Teniendo claro lo qué son las competencias y los diferentes tipos de habilidades que existen, es hora de poner un ejemplo práctico de las mismas en el caso de la empresa *Noraktrad S.L.*

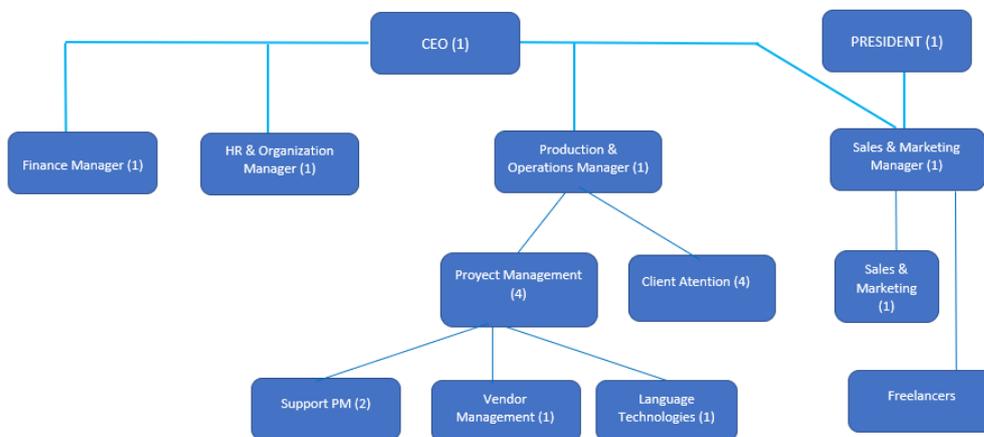
5. Perfiles Competenciales. Aplicación.

A continuación, se mostrarán los perfiles competenciales actuales en la empresa *Noraktrad S.L.*

5.1 Perfiles competenciales en Noraktrad S.L. actuales

Para tener una visión más clara de todos los puestos de trabajo existentes actualmente en la empresa, se muestra el organigrama.

Figura 17: Organigrama Actual



Fuente: Adaptada de Noraktrad S.L. (2017)

Seguidamente serán mostrados los perfiles competenciales de cada uno de los miembros de la empresa con sus competencias duras y blandas.

Hay que matizar que existe un gran número de competencias planteado en el modelo diseñado, por ello en un desarrollo futuro sería necesario agrupar algunas **micro - competencias** en categorías más generales. De este modo, se facilitaría el trabajo de aplicación y puesta en marcha de la gestión por competencias en el proceso de gestión del cambio.

a. Perfil competencial de la CEO:

Tabla 3: Perfil Competencial CEO

Perfil competencial de la CEO:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Conocimientos financieros ✓ Conocimientos de responsabilidad de empresa ✓ Experiencia en dirección de grupos ✓ Nivel cultural ✓ Titulación superior (FP o universitaria) ✓ Español e inglés mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Empatía ✓ Equilibrio emocional ✓ Confianza en sí mismo / seguridad ✓ Resolución de problemas/ resolutivo ✓ Toma de decisiones ✓ Eficiente ✓ Transmite confianza ✓ Comunicación ✓ Habilidades analíticas ✓ Compromiso con la empresa ✓ Autocontrol ✓ Resiliencia ✓ Autoridad ✓ Responsabilidad ✓ Delegar controlando ✓ Honradez ✓ Identificación con la empresa ✓ Intuición ✓ Visión ✓ Anticipación a eventos futuros ✓ Imagen ✓ Representación empresarial ✓ Gestión de personas

Fuente: elaboración propia

b. Perfil competencial del President:

Tabla 4: Perfil Competencial President

Perfil competencial del President:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Conocimientos financieros ✓ Conocimientos de responsabilidad de empresa ✓ Experiencia en dirección de grupos ✓ Nivel cultural ✓ Titulación superior (universitaria) ✓ Español, inglés y alemán mínimo ✓ Certificación, experiencia o conocimiento de medios de comunicación – redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión internacional ✓ Liderazgo ✓ Gestionar grupos mixtos, de diferentes culturas ✓ Empatía ✓ Imagen internacional de empresa ✓ Autoridad ✓ Honradez ✓ Visión estratégica ✓ Responsabilidad ✓ Intuición ✓ Delegar controlando ✓ Sociabilidad ✓ Autoestima ✓ Liderazgo ✓ Gestión de personas ✓ Entusiasmo ✓ Motivación ✓ Dotes de gerencia ✓ Mente analítica ✓ Transparencia ✓ Toma de decisiones ✓ Equilibrio emocional ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Comunicación

Fuente: elaboración propia

c. Perfil competencial de la Directora de Producción

Tabla 5: Perfil Competencial Directora de Producción

Perfil competencial de la Directora de Producción:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Titulación superior ✓ Conocimientos de técnicas de traducción ✓ Conocimientos de metodologías tecnológicas de la traducción ✓ Conocimiento del mercado ✓ Conocimientos de producción ✓ Experiencia en dirección de grupos ✓ Nivel cultural ✓ Titulación superior (universitaria) ✓ Español e inglés mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Autoridad ✓ Gestionar equipos ✓ Adaptación al cambio / gestión del cambio ✓ Liderar la gestión del cambio (nuevas plataformas, servicios) ✓ Flexibilidad ante posibles eventos inesperados ✓ Resiliencia ✓ Mente analítica ✓ Controlar resultados ✓ Controlar Comportamientos ✓ Delegar ✓ Comunicación

Fuente: elaboración propia

d. Perfil competencial del Director de Finanzas (CFO)

Tabla 6: Perfil Competencial CFO

Perfil competencial del Director de Finanzas (CFO):

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Titulación superior ✓ Conocimiento de finanzas ✓ Conocimiento de finanzas internacionales ✓ Conocimiento del mercado ✓ Conocimiento de inversiones (en bolsa, por ejemplo) ✓ Nivel cultural ✓ Español e inglés mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honradez ✓ Discreción ✓ Fiable ✓ Ordenado ✓ Obediente ✓ Disciplinado ✓ Identificación con la empresa ✓ Compromiso con la empresa ✓ Internacionalidad ✓ Gestión de personas ✓ Flexibilidad mental ✓ Mente analítica ✓ Resiliencia ✓ Negociación

Fuente: elaboración propia

e. Perfil competencial de la Directora de Recursos Humanos:

Tabla 7: Perfil Competencial Directora de RRHH

Perfil competencial de la Directora de Recursos Humanos:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Titulación superior ✓ Titulación /experiencia en recursos humanos ✓ Conocimiento del mercado ✓ Nivel cultural ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento de leyes laborales (contratos, despidos) ✓ Conocimiento en herramientas de búsqueda de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discreción ✓ Identificación con la empresa ✓ Compromiso con la empresa ✓ Toma de decisiones ✓ Empatía ✓ Autoridad ✓ Motivación ✓ Coaching ✓ Mente analítica ✓ Controlar tareas ✓ Evaluar tareas ✓ Obediencia ✓ Disponibilidad ✓ Imagen ✓ Comunicación

Fuente: elaboración propia

f. Perfil competencial del Director de Ventas y Marketing:

Tabla 8: Perfil Competencial Director Ventas & Marketing

Perfil competencial del Director de Ventas & Marketing:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios superiores (FP o universitarios) ✓ Experiencia/ Titulación en ventas y marketing ✓ Conocimientos del sector ✓ Conocimiento de herramientas informáticas de apoyo al marketing y a la venta ✓ Español e inglés mínimo, alemán deseable 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mentalidad empresarial ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Integridad ✓ Honradez ✓ Comunicación ✓ Fidelidad ✓ Liderazgo ✓ Autoridad ✓ Resiliencia ✓ Equilibrio emocional ✓ Empatía ✓ Flexibilidad mental ✓ Adaptación y gestión del cambio ✓ Disponibilidad ✓ Automotivación ✓ Orientación al cliente ✓ Orientación a logros

Fuente: elaboración propia

g. Perfil competencial de Soporte de Ventas & Marketing:

Tabla 9: Perfil Competencial Soporte de Ventas & Marketing

Perfil competencial de Soporte de Ventas & Marketing:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (universitario) relacionado con ventas (ADE, por ejemplo) o experiencia en ventas y marketing ✓ Conocimiento de SEO, páginas web, tecnologías como Sendinblue ✓ Conocimiento y/o experiencia en marketing digital ✓ Conocimiento de redes sociales ✓ Conocimiento de creación de campañas ✓ Conocimiento del mercado ✓ Español e inglés mínimo, alemán deseable 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creatividad ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Innovación ✓ Imagen empresarial ✓ Comunicación ✓ Redacción ✓ Orientación al cliente ✓ Orientación a logros

Fuente: elaboración propia

h. Perfil competencial de un Project Manager / Gestor de Proyectos:

Tabla 10: Perfil Competencial Gestor de Proyectos

Perfil competencial de un Project Manager / Gestor de Proyectos:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación en traducción ✓ Español e inglés mínimo y más idiomas deseables ✓ Conocimiento de tecnologías de traducción ✓ Conocimiento de memorias de traducción (CAT Tools) ✓ Conocimientos empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplinado ✓ Resiliencia ✓ Perseverante ✓ Trabajo en equipo ✓ Comunicación ✓ Transparencia ✓ Equilibrio emocional ✓ Gestión de la presión ✓ Gestión del estrés ✓ Multitarea ✓ Curiosidad ante nuevas tecnologías y nuevos servicios ✓ Visión ✓ Mente analítica ✓ Identificación con la empresa ✓ Compromiso con la empresa ✓ Detallista ✓ Intuición ✓ Negociación

Fuente: elaboración propia

i. Perfil competencial de Atención al Cliente:

Tabla 11: Perfil Competencial Atención al Cliente

Perfil competencial de Atención al Cliente:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (FP o universitaria) ✓ Inglés y español mínimo, otros idiomas deseables ✓ Conocimiento del sector de traducción ✓ Conocimiento informático ✓ Conocimientos/experiencia en ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redacción de documentos ✓ Comunicación oral y escrita clara ✓ Empatía ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Disciplina ✓ Capacidad comercial ✓ Responsabilidad ✓ Trabajo en grupo ✓ Orientación al cliente ✓ Flexibilidad horaria

Fuente: elaboración propia

j. Perfil competencial de Vendor Manager/ Atención al traductor:

Tabla 12: Perfil Competencial Vendor Manager

Perfil competencial de Vendor Manager/ Atención al traductor:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior en traducción o en un área lingüística ✓ Conocimiento de nuevas tecnologías de la traducción ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento en herramientas de búsqueda de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Iniciativa ✓ Honradez ✓ Integridad ✓ Empatía ✓ Automotivación ✓ Análisis de datos ✓ Multitarea ✓ Trabajo bajo estrés ✓ Gestión de la presión ✓ Comunicación ✓ Gestión del tiempo ✓ Priorizar

Fuente: elaboración propia

k. Perfil competencial de Nuevas Tecnologías/ Language Technologies:

Tabla 13: Perfil Competencial LT

Perfil competencial de Nuevas Tecnologías/ Language Technologies:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación en traducción. Ingeniería o informática ✓ Máster en traducción o experiencia en el sector ✓ Máster en informática o ingeniería o experiencia ✓ Conocimientos y experiencia con las nuevas tecnologías aplicadas a la traducción ✓ Español e inglés mínimo ✓ Experiencia en motores de traducción automática, en herramientas de apoyo a la traducción y memorias de traducción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creatividad ✓ Curiosidad ✓ Flexibilidad/ abierto a cambios ✓ Gestión del cambio ✓ Iniciativa ✓ Resolución de problemas ✓ Soluciones creativas ✓ Innovación ✓ Identificación con la empresa ✓ Compromiso con la empresa

Fuente: elaboración propia

l. Perfil competencial de Soporte de Gestores de Proyecto / pre - maquetación y maquetación:

Tabla 14: Perfil Competencial Soporte de Gestores de Projector

Perfil competencial de Soporte de Gestores de Proyecto / pre - maquetación y maquetación:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios medios o superiores (FP media, superior, o universitaria) ✓ Conocimientos de diseo gráfico ✓ Conocimiento de herramientas de maquetación (Photoshop, por ejemplo) ✓ Español e inglés mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión del tiempo ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Cumplir plazos establecidos/ organización planificada ✓ Disciplina

Fuente: elaboración propia

m. Perfil competencial de comerciales freelance:

Tabla 15: Perfil Competencial Comercial Freelance

Perfil competencial de comerciales freelance:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios medios mínimo ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento del mercado ✓ Benchmarking ✓ Conocimiento de las herramientas y servicios ofrecidos ✓ Experiencia en venta o estudios relacionados con la venta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Honradez ✓ Integridad ✓ Análisis de datos ✓ Comunicación ✓ Resiliencia ✓ Empatía ✓ Imagen ✓ Orientación al cliente ✓ Orientación a logros ✓ Fidelidad ✓ Creatividad

Fuente: elaboración propia

n. Perfil competencial de comerciales regionales y nacionales:

Tabla 16: Perfil Competencial Comerciales Regionales y Nacionales

Perfil competencial de comerciales regionales y nacionales:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios medios mínimo ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento del mercado ✓ Benchmarking ✓ Conocimiento de las herramientas y servicios ofrecidos ✓ Experiencia en venta o estudios relacionados con la venta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Honradez ✓ Integridad ✓ Análisis de datos ✓ Comunicación ✓ Resiliencia ✓ Empatía ✓ Imagen ✓ Orientación al cliente ✓ Orientación a logros ✓ Fidelidad ✓ <u>Liderazgo</u> ✓ <u>Creatividad</u> ✓ <u>Equilibrio emocional</u> ✓ <u>Toma de decisiones</u>

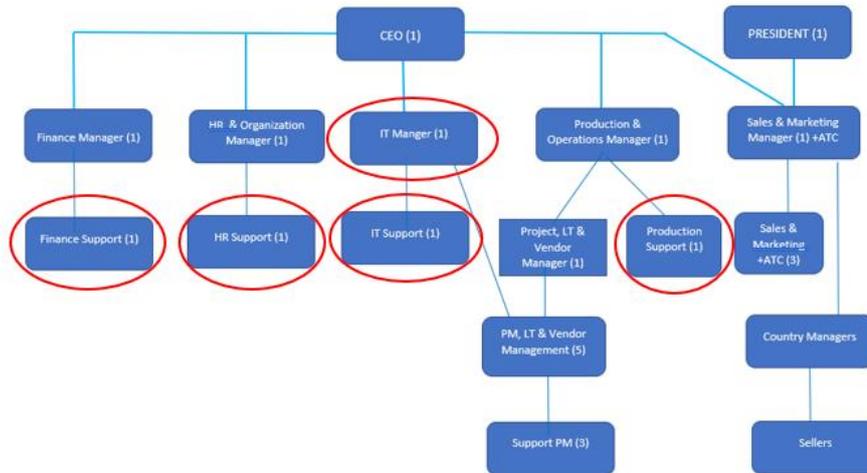
Fuente: elaboración propia

En la **tabla 16** se puede ver como estos perfiles poseen las mismas competencias que los comerciales freelance, pero además deben de **tener las cualidades subrayadas**.

5.2 En Noraktrad S.L. futuros

Para visualizar los nuevos puestos de trabajo, así como perfiles competenciales que surgirán en el futuro, se muestra el organigrama futuro.

Figura 18: Organigrama Futuro



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la ilustración anterior, todos los **puestos de trabajo nuevos** están rodeados con un **círculo rojo**.

Seguidamente, se mostrarán todos y cada uno de los perfiles competenciales futuros de la empresa *Noraktrad S.L.* con cada competencia dura y blanda. Hay que destacar, que las competencias mostradas en **negrita** son aquellas **competencias nuevas** requeridas para el futuro.

a. Perfil competencial de la CEO futuro:

Tabla 17: Perfil Competencial CEO Futuro

Perfil competencial de la CEO futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Conocimientos financieros ✓ Conocimientos de responsabilidad de empresa ✓ Experiencia en dirección de grupos ✓ Nivel cultural ✓ Titulación superior (FP o universitaria) ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimientos técnicos y tecnológicos ✓ Conocimiento de tecnologías de traducción ✓ Conocimiento de las redes sociales ✓ Conocimiento de marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Empatía ✓ Equilibrio emocional ✓ Confianza en sí mismo / seguridad ✓ Resolución de problemas/ resolutivo ✓ Toma de decisiones ✓ Eficiente ✓ Transmite confianza ✓ Comunicación ✓ Habilidades analíticas ✓ Compromiso con la empresa ✓ Autocontrol ✓ Resiliencia ✓ Autoridad ✓ Responsabilidad ✓ Delegar controlando ✓ Honradez ✓ Identificación con la empresa ✓ Intuición ✓ Visión ✓ Anticipación a eventos futuros ✓ Imagen ✓ Representación empresarial ✓ Gestión de personas

Fuente: elaboración propia

b. Perfil competencial del President futuro:

Tabla 18: Perfil Competencial President Futuro

Perfil competencial del President futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Conocimientos financieros ✓ Conocimientos de responsabilidad de empresa ✓ Experiencia en dirección de grupos ✓ Nivel cultural ✓ Titulación superior (universitaria) ✓ Español, inglés y alemán mínimo ✓ Certificación, experiencia o conocimiento de medios de comunicación – redes sociales ✓ Máster en nuevas tecnologías de traducción ✓ Buscar nuevas oportunidades de venta ✓ Ampliación de gama de servicios ✓ Contratar a tecnólogos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión internacional ✓ Liderazgo ✓ Gestionar grupos mixtos, de diferentes culturas ✓ Empatía ✓ Imagen internacional de empresa ✓ Autoridad ✓ Honradez ✓ Visión estratégica ✓ Responsabilidad ✓ Intuición ✓ Delegar controlando ✓ Sociabilidad ✓ Autoestima ✓ Liderazgo ✓ Gestión de personas ✓ Entusiasmo ✓ Motivación ✓ Dotes de gerencia ✓ Mente analítica ✓ Transparencia ✓ Toma de decisiones ✓ Equilibrio emocional ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Comunicación ✓ Liderar a tecnólogos

Fuente: elaboración propia

c. Perfil competencial de la Directora de Producción futuro:

Tabla 19: Perfil Competencial Directora Producción Futuro

Perfil competencial de la Directora de Producción futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Titulación superior ✓ Conocimientos de técnicas de traducción ✓ Conocimientos de metodologías tecnológicas de la traducción ✓ Conocimiento del mercado ✓ Conocimientos de producción ✓ Experiencia en dirección de grupos ✓ Nivel cultural ✓ Titulación superior (universitaria) ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento del mercado futuro ✓ Conocimiento de nuevos servicios ✓ Conocimientos de nuevos sistemas ✓ Conocimiento más profundo de herramientas de apoyo a la traducción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Autoridad ✓ Gestionar equipos ✓ Adaptación al cambio / gestión del cambio ✓ Liderar la gestión del cambio (nuevas plataformas, servicios) ✓ Flexibilidad ante posibles eventos inesperados ✓ Resiliencia ✓ Mente analítica ✓ Controlar resultados ✓ Controlar Comportamientos ✓ Delegar ✓ Comunicación ✓ Más flexibilidad mental ✓ Más gestión del cambio ✓ Mente más analítica

Fuente: elaboración propia

d. Perfil competencial del Director de Finanzas (CFO) futuro:

Tabla 20: Perfil Competencial CFO Futuro

Perfil competencial del Director de Finanzas (CFO) futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Titulación superior ✓ Conocimiento de finanzas ✓ Conocimiento de finanzas internacionales ✓ Conocimiento del mercado ✓ Conocimiento de inversiones (en bolsa, por ejemplo) ✓ Nivel cultural ✓ Español e inglés mínimo ✓ Data Mining ✓ Conocimientos internacionales financieros futuros ✓ Conocimiento de saber invertir, también en mercados internacionales ✓ Conocimiento en programas y tecnologías financieras ✓ Conocimiento de merger & acquisitions (fusiones y adquisiciones) ✓ Conocimiento en competencias depredadoras (low cost) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honradez ✓ Discreción ✓ Fiable ✓ Ordenado ✓ Obediente ✓ Disciplinado ✓ Identificación con la empresa ✓ Compromiso con la empresa ✓ Internacionalidad ✓ Gestión de personas ✓ Flexibilidad mental ✓ Mente analítica ✓ Resiliencia ✓ Negociación ✓ Visión ✓ Flexibilidad mental (openminded) ✓ Gestión del cambio (económico y financiero) ✓ Liderazgo

Fuente: elaboración propia

e. Perfil competencial del Directora de Recursos Humanos futuro:

Tabla 21: Perfil Competencial Directora de RRHH Futuro

Perfil competencial del Directora de Recursos Humanos futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Titulación superior ✓ Titulación /experiencia en recursos humanos ✓ Conocimiento del mercado ✓ Nivel cultural ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento de leyes laborales (contratos, despidos) ✓ Conocimiento en herramientas de búsqueda de personal ✓ Conocimiento de las nuevas leyes laborales ✓ Conocimiento del personal ✓ Saber teletrabajar ✓ Conocimiento de redes sociales ✓ Conocimiento de nuevos métodos de búsqueda de personal, también internacionales ✓ Conocimiento de nuevas tecnologías ✓ Conocimiento de nuevo marco legal ✓ Mejor nivel de inglés (C1) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discreción ✓ Identificación con la empresa ✓ Compromiso con la empresa ✓ Toma de decisiones ✓ Empatía ✓ Autoridad ✓ Motivación ✓ Coaching ✓ Mente analítica ✓ Controlar tareas ✓ Evaluar tareas ✓ Obediencia ✓ Disponibilidad ✓ Imagen ✓ Comunicación ✓ Internacionalidad ✓ Imagen internacional ✓ Curiosidad ✓ Redacción

Fuente: elaboración propia

f. Perfil competencial del Director de Ventas & Marketing futuro:

Tabla 22: Perfil Competencial Director de Ventas & Marketing Futuro

Perfil competencial del Director de Ventas & Marketing futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios superiores (FP o universitarios) ✓ Experiencia/ Titulación en ventas y marketing ✓ Conocimientos del sector ✓ Conocimiento de herramientas informáticas de apoyo al marketing y a la venta ✓ Español e inglés mínimo, alemán deseable ✓ Conocimiento de nuevas tecnologías de traducción ✓ Conocimiento de nuevos servicios ofrecidos ✓ Estudio de mercado futuro ✓ Estudio de nuevas tendencias 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mentalidad empresarial ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Integridad ✓ Honradez ✓ Comunicación ✓ Fidelidad ✓ Liderazgo ✓ Autoridad ✓ Resiliencia ✓ Equilibrio emocional ✓ Empatía ✓ Flexibilidad mental ✓ Adaptación y gestión del cambio ✓ Disponibilidad ✓ Automotivación ✓ Orientación al cliente ✓ Orientación a logros ✓ Creatividad ✓ Gestión del cambio ✓ Adaptación a lo nuevo y desconocido ✓ Iniciativa de unión a otras empresas ✓ Liderar ✓ Organizar turnos ✓ Gestión del tiempo

Fuente: elaboración propia

g. Perfil competencial de Soporte de Ventas & Marketing futuro:

Tabla 23: Perfil Competencial Soporte ventas & Marketing Futuro

Perfil competencial de Soporte de Ventas & Marketing futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (universitario) relacionado con ventas (ADE, por ejemplo) o experiencia en ventas y marketing ✓ Conocimiento de SEO, páginas web, tecnologías como Sendinblue ✓ Conocimiento y/o experiencia en marketing digital ✓ Conocimiento de redes sociales ✓ Conocimiento de creación de campañas ✓ Conocimiento del mercado ✓ Español e inglés mínimo, alemán deseable ✓ Conocimiento de nuevas herramientas del mercado ✓ Conocimiento más profundo del marketing digital ✓ Conocimiento de nuevas tecnologías de traducción ✓ Conocimiento de herramientas de marketing futuras 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creatividad ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Innovación ✓ Imagen empresarial ✓ Comunicación ✓ Redacción ✓ Orientación al cliente ✓ Orientación a logros

Fuente: elaboración propia

h. Perfil competencial de un Project Manager / Gestor de Proyectos futuro:

Tabla 24: Perfil Competencial Gestor de Proyectos Futuro

Perfil competencial de un Project Manager / Gestor de Proyectos futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación en traducción ✓ Español e inglés mínimo y más idiomas deseables ✓ Conocimiento de tecnologías de traducción ✓ Conocimiento de memorias de traducción (CAT Tools) ✓ Conocimientos empresariales ✓ Conocimiento de nuevas tecnologías de traducción (motores, por ejemplo) ✓ Conocimiento de redes sociales, la nube y IT ✓ Más conocimientos técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplinado ✓ Resiliencia ✓ Perseverante ✓ Trabajo en equipo ✓ Comunicación ✓ Transparencia ✓ Equilibrio emocional ✓ Gestión de la presión ✓ Gestión del estrés ✓ Multitarea ✓ Curiosidad ante nuevas tecnologías y nuevos servicios ✓ Visión ✓ Mente analítica ✓ Identificación con la empresa ✓ Compromiso con la empresa ✓ Detallista ✓ Intuición ✓ Negociación ✓ Empatía ✓ Trabajo por objetivos ✓ Flexibilidad horaria ✓ Disponibilidad

Fuente: elaboración propia

i. Perfil competencial del líder de los Project Managers / Gestores de Proyectos futuro:

Tabla 25: Líder de Gestores de Proyecto Futuro

Perfil competencial del líder de los Project Managers / Gestores de Proyectos futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación en traducción ✓ Español e inglés mínimo y más idiomas deseables ✓ Conocimiento de tecnologías de traducción ✓ Conocimiento de memorias de traducción (CAT Tools) ✓ Conocimientos empresariales ✓ Conocimiento de nuevas tecnologías de traducción (motores, por ejemplo) ✓ Conocimiento de redes sociales, cloud y IT ✓ Más conocimientos técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplinado ✓ Resiliencia ✓ Perseverante ✓ Trabajo en equipo ✓ Comunicación ✓ Transparencia ✓ Equilibrio emocional ✓ Gestión de la presión ✓ Gestión del estrés ✓ Multitarea ✓ Curiosidad ante nuevas tecnologías y nuevos servicios ✓ Visión ✓ Mente analítica ✓ Identificación con la empresa ✓ Compromiso con la empresa ✓ Detallista ✓ Intuición ✓ Negociación ✓ Empatía ✓ Trabajo por objetivos ✓ Flexibilidad horaria ✓ Disponibilidad ✓ Liderazgo ✓ Organización ✓ Visión ✓ Autoridad ✓ Estrategia empresarial ✓ Empatía ✓ Más compromiso e identificación con la empresa

Fuente: elaboración propia

Este puesto de trabajo será un **nuevo puesto** en la empresa. Como se puede observar el líder del equipo de gestión de proyectos debe tener las competencias de un gestor de proyectos y, además, debe tener las **competencias subrayadas**.

j. Perfil competencial de Atención al Cliente futuro:

Tabla 26: Perfil Competencial Atención al Cliente Futuro

Perfil competencial de Atención al Cliente futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (FP o universitaria) ✓ Inglés y español mínimo, otros idiomas deseables ✓ Conocimiento del sector de traducción ✓ Conocimiento informático ✓ Conocimientos/experiencia en ventas ✓ Más conocimientos de venta ✓ Conocimiento de nuevas tecnologías en traducción ✓ Saber vender 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redacción de documentos ✓ Comunicación oral y escrita clara ✓ Empatía ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Disciplina ✓ Capacidad comercial ✓ Responsabilidad ✓ Trabajo en grupo ✓ Orientación al cliente ✓ Flexibilidad horaria ✓ Autonomía ✓ Toma de decisiones ✓ Asumir errores ✓ Empatía con clientes

Fuente: elaboración propia

k. Perfil competencial de Vendor Manager/ Atención al traductor futuro:

Tabla 27: Perfil Competencial Vendor Manager

Perfil competencial de Vendor Manager/ Atención al traductor futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior en traducción o en un área lingüista ✓ Conocimiento de nuevas tecnologías de la traducción ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento en herramientas de búsqueda de personal ✓ Conocimiento de nuevas tecnologías de traducción ✓ Conocimiento de nuevos portales de búsqueda ✓ Conocimiento de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Iniciativa ✓ Honradez ✓ Integridad ✓ Empatía ✓ Automotivación ✓ Análisis de datos ✓ Multitarea ✓ Trabajo bajo estrés ✓ Gestión de la presión ✓ Comunicación ✓ Gestión del tiempo ✓ Priorizar

Fuente: elaboración propia

l. Perfil competencial de Nuevas Tecnologías/ Language Technologies futuro:

Tabla 28: Perfil competencial LT Futuro

Perfil competencial de Nuevas Tecnologías/ Language Technologies futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación en traducción. Ingeniería o informática ✓ Máster en traducción o experiencia en el sector ✓ Máster en informática o ingeniería o experiencia ✓ Conocimientos y experiencia con las nuevas tecnologías aplicadas a la traducción ✓ Español e inglés mínimo ✓ Experiencia en motores de traducción automática, en herramientas de apoyo a la traducción y memorias de traducción ✓ Conocimiento de nuevas tecnologías del sector ✓ Conocimiento del nuevo mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creatividad ✓ Curiosidad ✓ Flexibilidad/ abierto a cambios ✓ Gestión del cambio ✓ Iniciativa ✓ Resolución de problemas ✓ Soluciones creativas ✓ Innovación ✓ Identificación con la empresa ✓ Compromiso con la empresa ✓ Adaptación a los cambios

Fuente: elaboración propia

m. Perfil competencial de Soporte de Gestores de Proyecto / pre - maquetación y maquetación futuro:

Tabla 29: Perfil Competencial Soporte Gestión de Proyectos Futuro

Perfil competencial de Soporte de Gestores de Proyecto / pre - maquetación y maquetación futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios medios o superiores (FP media, superior, o universitaria) ✓ Conocimientos de diseño gráfico ✓ Conocimiento de herramientas de maquetación (Photoshop, por ejemplo) ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento de nuevas normas de maquetación y pre - maquetación ✓ Conocimiento de nuevos programas ✓ Conocimiento de nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión del tiempo ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Cumplir plazos establecidos/ organización planificada ✓ Disciplina

Fuente: elaboración propia

n. Perfil competencial de comerciales freelance futuro:

Tabla 30: Perfil Competencial Comercial Freelance Futuro

Perfil competencial de comerciales freelance futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios medios mínimo ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento del mercado ✓ Benchmarking ✓ Conocimiento de las herramientas y servicios ofrecidos ✓ Experiencia en venta o estudios relacionados con la venta ✓ Conocimiento del nuevo mercado ✓ Conocimiento de nuevos servicios ✓ Conocimiento de nuevas técnicas de venta ✓ Conocimiento de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Honradez ✓ Integridad ✓ Análisis de datos ✓ Comunicación ✓ Resiliencia ✓ Empatía ✓ Imagen ✓ Orientación al cliente ✓ Orientación a logros ✓ Fidelidad ✓ Creatividad ✓ Adaptación al nuevo mercado ✓ Flexibilidad mental

Fuente: elaboración propia

o. Perfil competencial de comerciales regionales y nacionales futuro:

Tabla 31: Perfil Competencial Comerciales Regionales y Nacionales

Perfil competencial de comerciales regionales y nacionales futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios medios mínimo ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento del mercado ✓ Benchmarking ✓ Conocimiento de las herramientas y servicios ofrecidos ✓ Experiencia en venta o estudios relacionados con la venta ✓ Conocimiento del nuevo mercado ✓ Conocimiento de nuevos servicios ✓ Conocimiento de nuevas técnicas de venta ✓ Conocimiento de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Honradez ✓ Integridad ✓ Análisis de datos ✓ Comunicación ✓ Resiliencia ✓ Empatía ✓ Imagen ✓ Orientación al cliente ✓ Orientación a logros ✓ Fidelidad ✓ Adaptación al nuevo mercado ✓ Flexibilidad mental ✓ Liderazgo ✓ Creatividad ✓ Equilibrio emocional ✓ Toma de decisiones

Fuente: elaboración propia

Todos los perfiles competenciales explicados a continuación, son perfiles que **actualmente no existen** en la empresa, pero que, en un futuro, con la gestión del cambio planteada, **existirán**.

p. Perfil competencial del IT Manager(futuro):

Tabla 32: Perfil Competencial IT Mánager Futuro

Perfil competencial del IT Manager (futuro):

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación en ingeniería de telecomunicaciones o en informática o experiencia de al menos 5 años en el sector. ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento extenso de hardware y software ✓ Conocimiento de herramientas de apoyo a la tecnología (motores de traducción automática, CAT Tools) ✓ Conocimiento de seguridad cibernética ✓ Conocimiento de elaboración de plan de contingencia ✓ Conocimiento de servidores y conexiones ✓ Conocimiento de protección de datos ✓ Conocimiento de almacenamiento en la nube ✓ Conocimiento de creación una nube propia ✓ Office Management ✓ Conocimiento de herramientas internas ✓ Conocimiento de herramientas por voz ✓ Conocimiento de Inteligencia Artificial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autonomía – saber trabajar desde casa si fuera necesario ✓ Liderazgo ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identidad con la empresa ✓ Delegar – externalizando algunos servicios ✓ Negociación ✓ Visión ✓ Mente analítica ✓ Comunicación ✓ Curioso ✓ Investigador nato – poniéndose al día de todas las nuevas tecnologías, mercados y herramientas ✓ Honradez ✓ Seguridad ✓ Fiabilidad

Fuente: elaboración propia

q. Perfil competencial del IT Support (futuro):

Tabla 33: Perfil Competencial IT Support Futuro

Perfil competencial del IT Support (futuro):

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (FP o universitaria) en ingeniería de telecomunicaciones o en informática ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento de hardware y software ✓ Conocimiento de mantenimiento de servidores, máquinas y red ✓ Conocimiento de seguridad cibernética ✓ Conocimiento de firewalls y antivirus ✓ Conocimiento de protocolos, versiones y licencias en máquinas/ servidores ✓ Conocimiento de poner servidores up to date (ponerse al día) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfil técnico ✓ Mente analítica ✓ Iniciativa ✓ Disciplina ✓ Obediente ✓ Comunicación ✓ Sustentador ✓ Perseverante ✓ Práctico ✓ Obediencia ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa

Fuente: elaboración propia

r. Perfil competencial del Finanzas Support (futuro):

Tabla 34: Perfil Competencial Soporte de Finanzas Futuro

Perfil competencial del Finanzas Support (futuro):

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (FP o universitaria) ✓ Conocimiento de finanzas y contabilidad ✓ Español, inglés y alemán mínimo ✓ Conocimiento del mercado en la language industry (industria de los idiomas) ✓ Conocimiento de benchmarking ✓ Data Mining ✓ Calcular precios para los proveedores y márgenes ✓ Análisis de gastos, precios, costes y previsiones ✓ Conocimiento de merger & acquisitions (fusiones y adquisiciones) ✓ Conocimiento en competencias depredadoras (low cost) ✓ Conocimiento de finanzas internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mente analítica ✓ Iniciativa ✓ Sustentador ✓ Fiabilidad ✓ Honradez ✓ Obediencia ✓ Comunicación ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Discreción

Fuente: elaboración propia

s. **Perfil competencial de Producción Support (futuro):**

Tabla 35: Perfil Competencial Soporte de Producción Futuro

Perfil competencial de Producción Support (futuro):

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (FP o universitaria) ✓ Conocimiento de producción ✓ Español, inglés y alemán mínimo ✓ Conocimiento de las tecnologías de apoyo a la traducción ✓ Conocimiento de elaboración de estadísticas ✓ Conocimientos informáticos avanzados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mente analítica ✓ Sustentador ✓ Fiabilidad ✓ Honradez ✓ Obediencia ✓ Comunicación ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Eficiente ✓ Controlador ✓ Capacidad de adaptación ✓ Resiliencia ✓ Redactor

Fuente: elaboración propia

t. **Perfil competencial de HR Support (futuro):**

Tabla 36: Perfil Competencial Soporte de RRHH Futuro

Perfil competencial de HR Support (futuro):

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (universitaria) relacionado con recursos humanos ✓ Screening de Currículos ✓ Conocimiento de búsqueda de personal ✓ Conocimiento de backup de personal (reserva) ✓ Conocimiento y/ o experiencia como cazatalentos (headhunting) ✓ Conocimiento en selección del talento ✓ Conocimiento de producción ✓ Español e inglés mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mente analítica ✓ Iniciativa ✓ Sustentador ✓ Fiabilidad ✓ Honradez ✓ Obediencia ✓ Empatía ✓ Ordenado ✓ Disciplinado ✓ Comunicación verbal ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Avispado – saber leer entre líneas ✓ Perseverante

Fuente: elaboración propia

Tras evaluar todos los perfiles competenciales actuales y futuros de la empresa *Noraktrad S.L.*, se puede observar cómo los perfiles han ido **evolucionando** mediante la aparición de nuevos perfiles competenciales y mediante la necesidad de más competencias duras y blandas.

El análisis de esta transformación de competencias será evaluado en el capítulo 6 (Transformación de competencias. Teoría y Aplicación).

Debido al **alto número de perfiles competenciales** y de competencias blandas y duras descritos, se ha elaborado a continuación una tabla con las **familias de puestos**, en la que se pueden observar cuáles son las competencias clave para cada departamento de manera más visual y general. Para que se entienda mejor, por ejemplo, competencias como escuchar, empatía o asertividad se han registrado en la familia comunicación. Por lo que las competencias se agrupan en familias, nombrando a todas bajo un mismo nombre.

Además, hay que mencionar que el compromiso, la identificación con la empresa, los idiomas (mínimo inglés y español) y la iniciativa son comunes a todos los perfiles competenciales. Por otra parte, como se puede observar en la **tabla 37**, la comunicación y la orientación a resultados está presente en todos los departamentos y perfiles competenciales.

Tabla 37: Familia de Puestos

Competencias Corporativas	Familia de Puestos						
	Dto. Finanzas	Dto. RRHH	Dto. IT	Dto. Producción	Dto. Ventas & Marketing	CEO	Presindet
Planificación y Organización	×		×	×	×		
Resolución de Problemas	×		×			×	×
Toma de decisiones		×		×		×	×
Liderazgo				×		×	×
Trabajo en equipo				×			
Comunicación	×	×	×	×	×	×	×
Orientación a resultados	×	×	×	×	×	×	×
Orientación al cliente		×			×	×	×
Capacidad de análisis y síntesis	×						
Conocimiento Técnico	×	×	×		×		
Influencia		×				×	×
Flexibilidad		×			×		
Visión			×			×	×

Fuente: elaboración propia

6. Transformación de Competencias. Teoría y Aplicación.

Como ya ha sido mencionado, esta investigación se basa en el estudio de los perfiles competenciales como herramientas para la gestión del cambio en *Noraktrad S.L.*, por ello, es fundamental la **transformación de competencias** tanto de los perfiles (líderes y empleados) como de la cultura empresarial.

Transformar competencias en una organización significa **iniciar un proceso de cambio**.

Resistencias al cambio

Como menciona Pato las resistencias pueden clasificarse en tres grupos según las preguntas que se planten los individuos.

Tabla 38: Tipos de Resistencias

TIPOS DE RESISTENCIAS	PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN
Lógicas y Racionales	<ul style="list-style-type: none">• ¿Es necesario el cambio?• ¿Cuánto tiempo nos va a llevar adaptarnos a la nueva situación?• ¿Por qué ahora?• ¿Qué esfuerzo nos supone?
Sociológicas	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué pasará con nuestra cultura de empresa?• ¿Alterará el cambio las normas de la organización?
Psicológicas y Emocionales	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo percibirá cada persona este cambio?• ¿Va a afectar a nuestros hábitos?• ¿Cómo sabemos lo que pasará mañana?• ¿Se desestabilizará nuestro ambiente?• ¿Se vendrá abajo mi trabajo y mi esfuerzo?• ¿Qué pasará con mi puesto de trabajo?

Fuente: adaptado de Pato (2019)

Un buen método para darse cuenta de si los miembros de la empresa están **predisuestos para el cambio** o, sin embargo, presentan **ciertas resistencias** es el **cuestionario** elaborado por Mínguez, mostrado en la **tabla 39**.

Tabla 39: Cuestionario de Resistencias

N.º	Preguntas	Sí	No
1	Actúo con sentido práctico adaptándome a la realidad del momento.		
2	Tengo la sensación de encontrarme en el lugar equivocado y en el momento más inoportuno.		
3	No sé dónde estoy y a dónde me lleva lo que hago.		
4	Me encuentro con ganas para enfrentarme a nuevos retos.		
5	Estoy contento/a con el trabajo que hago, me gusta de verdad.		
6	Estoy lleno de dudas, no tengo claro cómo lo puedo hacer mejor desde el punto de vista profesional.		
7	Me siento inseguro/a, como si no se me valorara profesionalmente.		
8	Estoy satisfecho/a con mis logros profesionales.		
9	Estoy disfrutando las recompensas obtenidas de mis logros profesionales.		
10	Me siento distinto/a. No sé qué está ocurriendo a mi alrededor.		
11	Me siento capacitado/a para asumir riesgos.		
12	Me percibo viviendo la realidad de la empresa tal cual existe.		
13	Me encuentro arrastrado por los cambios que se están produciendo.		
14	Me veo fuera de la realidad en la que me encuentro.		
15	Estoy dispuesto/a a aprender para mejorar.		
16	No entiendo para qué demonios sirve todo lo que estamos haciendo.		

Fuente: adaptado de Mínguez (2009)

Dependiendo de la respuesta de cada individuo, este puede encontrarse en cuatro estados:

- Autocomplacencia
- Negación
- Confusión
- Renovación

Dependiendo del estado en el que se encuentre se debe actuar de una u otra manera.

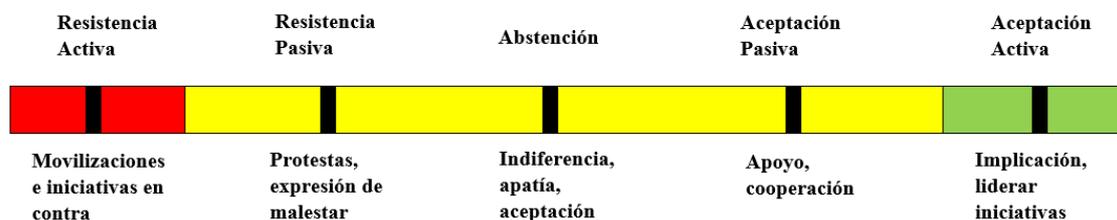
Para que posteriormente, la empresa *Noraktrad S.L.* pueda poner este cuestionario en práctica, se adjuntará en el **anexo** la forma de puntuar y cómo actuar en cada situación.

Lidiar con las Resistencias

Para poder gestionar las resistencias es necesario entender primero a los **colectivos** que afectados. Por ello hay que evaluarlos aspectos que ven amenazados, su nivel de resistencia y sus aptitudes.

A continuación, se muestra una escala para identificar a los colectivos en cuestión:

Figura 19: Escala de Colectivos según su Resistencia



Fuente: Pato (2019)

Con esta escala se puede ver la **evolución** de los individuos, así como el **estado actual** en el que se encuentran.

Además, para lidiar con las resistencias es importante identificar si el individuo se encuentra en uno de estos **estados** y si es así se debe actuar de la siguiente manera explicada en la **tabla 40**.

Tabla 40: Estado de Resistencia

ESTADO	ACTUACIÓN
No conoce	Comunicar el cambio, explicar por qué se realiza, cómo se realizará y cuándo exactamente.
No puede	Este individuo necesita ser formado y entrenado para poder afrontar el cambio.
No quiere	Es necesario establecer un seguimiento directo con este individuo. Se deben establecer subobjetivos con el mismo, medirlos y estar cerca de él.

Fuente: adaptado de Pato (2019)

Por otra parte, como menciona Pato, para **promover una actitud abierta al cambio** se debe:

- ✓ Romper: con las rutinas, el acomodamiento y la monotonía
- ✓ Evitar: paradigmas rígidos y estrategias disruptivas
- ✓ Poseer: una actitud abierta al aprendizaje y seguridad en uno mismo

El modelo TAM

Debido a la investigación que se lleva a cabo, es destacable mencionar en este apartado el **modelo TAM** (*Technology Acceptance Model*).

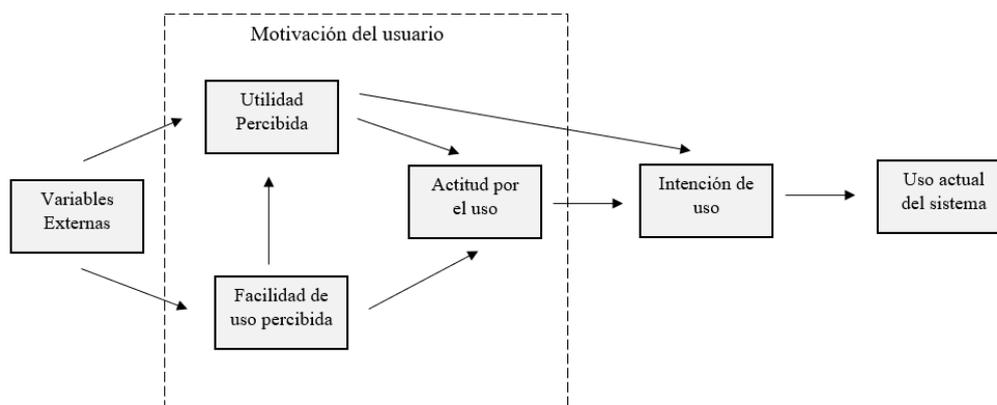
Ya que la gestión del cambio en la empresa *Noraktrad S.L.* se basa en pasar de un modelo de negocio más **tradicional** a un modelo de negocio basado en la **automatización de los motores de traducción**, es importante entender el **modelo de aceptación de tecnología**, para poder **lidar con las resistencias** que pueden surgir en este sector.

Este modelo fue desarrollado por **Fred Davis en 1989** y está constituido por: la utilidad percibida y por la facilidad percibida del uso de la tecnología en sí. Estos dos conceptos son los determinantes para la aceptación del usuario/a y para aclarar los factores que influyen en el éxito de los sistemas de información.

- **La utilidad percibida** es la medida en que una persona cree que utilizando una tecnología mejorará su rendimiento laboral.
- **La facilidad percibida de uso** es el grado en que una persona cree que la utilización de la tecnología no requerirá mayor esfuerzo.

El modelo TAM (véase **figura 20**) sugiere que, en una organización, los individuos pueden optar por utilizar las TIC porque es la mejor opción o utilizarlas simplemente porque el jefe lo ha dicho (González-Bravo, G. & Valdivia-Peralta, M., 2015).

Figura 20: Modelo TAM



Fuente: adaptado de Davis (1989)

Noraktrad S.L. debe tener en cuenta las **resistencias** que pueden surgir, como se ha mencionado anteriormente, ya que, en momentos de cambio, la incertidumbre se vuelve mayor y la gestión de las resistencias es necesaria. El modelo TAM, además, es una buena herramienta para ponerla en práctica en el caso de cambio hacia la traducción automática.

Asimismo, la empresa debe aplicar la **gestión de las resistencias a los líderes, los empleados y a la cultura empresarial.**

6.1 Líderes

“Un líder del cambio ve en el camino una oportunidad; lo busca, sabe cómo encontrar cambios adecuados y cómo hacer que sean eficaces tanto fuera como dentro de la organización” (Drucker, P.,1999).

Como indica Peter Drucker, un líder debe investigar y lograr encontrar cambios adaptados a la organización. Por ello, es necesario que los **líderes** de Noraktrad S.L. transformen sus competencias, gestionen sus propias resistencias y las de los demás y sean los impulsores del cambio.

A continuación, se muestran propuestas de transformación de competencias de los líderes de *Noraktrad S.L.*

6.1.1 Alta Dirección

En la **figura 21** se marcan en negrita las competencias duras que la CEO tendrá que transformar. La CEO debe aprender en los próximos años sobre: tecnología y conocimientos técnicos, tecnología de la traducción, redes sociales y marketing digital.

Figura 21: Transformación CEO



Fuente: elaboración propia

En el caso del President, la **figura 22** indica asimismo en negrita las competencias duras que debe transformar: un máster en nuevas tecnologías de traducción, tener la capacidad y el conocimiento de buscar nuevas oportunidades de venta, pensar en cómo ampliar la gama de productos y servicios de la compañía y contratar a tecnólogos. Además, relacionado con esta última competencia, debe saber liderar a estos tecnólogos (competencia blanda).

Figura 22: Transformación President

Perfil competencial del President:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Conocimientos financieros ✓ Conocimientos de responsabilidad de empresa ✓ Experiencia en dirección de grupos ✓ Nivel cultural ✓ Titulación superior (universitaria) ✓ Español, inglés y alemán mínimo ✓ Certificación, experiencia o conocimiento de medios de comunicación – redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión internacional ✓ Liderazgo ✓ Gestionar grupos mixtos, de diferentes culturas ✓ Empatía ✓ Imagen internacional de empresa ✓ Autoridad ✓ Honradez ✓ Visión estratégica ✓ Responsabilidad ✓ Intuición ✓ Delegar controlando ✓ Sociabilidad ✓ Autoestima ✓ Liderazgo ✓ Gestión de personas ✓ Entusiasmo ✓ Motivación ✓ Dotes de gerencia ✓ Mente analítica ✓ Transparencia ✓ Toma de decisiones ✓ Equilibrio emocional ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Comunicación



Perfil competencial del President futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Conocimientos financieros ✓ Conocimientos de responsabilidad de empresa ✓ Experiencia en dirección de grupos ✓ Nivel cultural ✓ Titulación superior (universitaria) ✓ Español, inglés y alemán mínimo ✓ Certificación, experiencia o conocimiento de medios de comunicación – redes sociales ✓ Máster en nuevas tecnologías de traducción ✓ Buscar nuevas oportunidades de venta ✓ Ampliación de gama de servicios ✓ Contratar a tecnólogos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión internacional ✓ Liderazgo ✓ Gestionar grupos mixtos, de diferentes culturas ✓ Empatía ✓ Imagen internacional de empresa ✓ Autoridad ✓ Honradez ✓ Visión estratégica ✓ Responsabilidad ✓ Intuición ✓ Delegar controlando ✓ Sociabilidad ✓ Autoestima ✓ Liderazgo ✓ Gestión de personas ✓ Entusiasmo ✓ Motivación ✓ Dotes de gerencia ✓ Mente analítica ✓ Transparencia ✓ Toma de decisiones ✓ Equilibrio emocional ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Comunicación ✓ Liderar a tecnólogos

Fuente: elaboración propia

6.1.2 Mando Medio

La Directora de Producción debe añadir y aprender tanto competencias duras como blandas (véase textos en **negrita** en la **figura 23**).

Competencias duras: tener conocimiento del mercado futuro, entender los nuevos servicios y productos ofrecidos, conocer los nuevos sistemas utilizados y entender con más profundidad las herramientas de apoyo a la traducción.

Competencias blandas: más flexibilidad mental (disminuir la resistencia al cambio), saber gestionar el cambio y tener una mente más analítica a la hora de actuar.

Figura 23: Transformación Directora de Producción

Perfil competencial de la Directora de Producción:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Titulación superior ✓ Conocimientos de técnicas de traducción ✓ Conocimientos de metodologías tecnológicas de la traducción ✓ Conocimiento del mercado ✓ Conocimientos de producción ✓ Experiencia en dirección de grupos ✓ Nivel cultural ✓ Titulación superior (universitaria) ✓ Español e inglés mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Autoridad ✓ Gestionar equipos ✓ Adaptación al cambio / gestión del cambio ✓ Liderar la gestión del cambio (nuevas plataformas, servicios) ✓ Flexibilidad ante posibles eventos inesperados ✓ Resiliencia ✓ Mente analítica ✓ Controlar resultados ✓ Controlar Comportamientos ✓ Delegar ✓ Comunicación



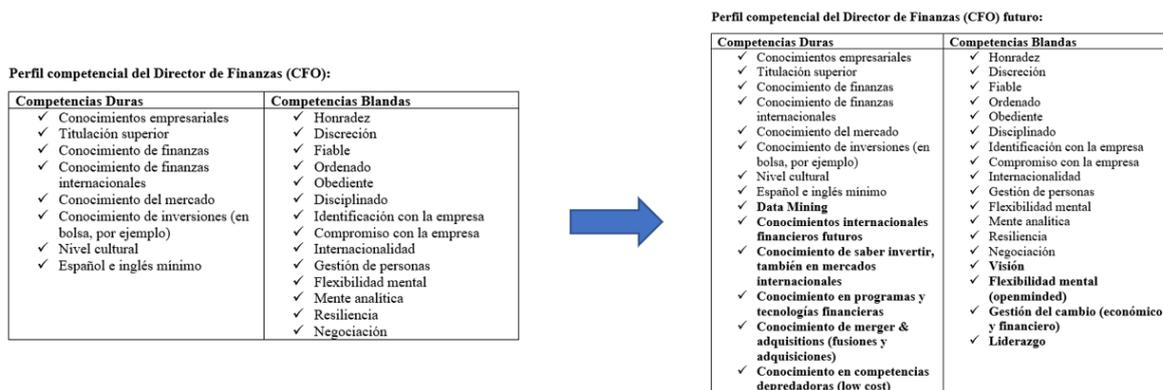
Perfil competencial de la Directora de Producción futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos empresariales ✓ Titulación superior ✓ Conocimientos de técnicas de traducción ✓ Conocimientos de metodologías tecnológicas de la traducción ✓ Conocimiento del mercado ✓ Conocimientos de producción ✓ Experiencia en dirección de grupos ✓ Nivel cultural ✓ Titulación superior (universitaria) ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento del mercado futuro ✓ Conocimiento de nuevos servicios ✓ Conocimientos de nuevos sistemas ✓ Conocimiento más profundo de herramientas de apoyo a la traducción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Autoridad ✓ Gestionar equipos ✓ Adaptación al cambio / gestión del cambio ✓ Liderar la gestión del cambio (nuevas plataformas, servicios) ✓ Flexibilidad ante posibles eventos inesperados ✓ Resiliencia ✓ Mente analítica ✓ Controlar resultados ✓ Controlar Comportamientos ✓ Delegar ✓ Comunicación ✓ Más flexibilidad mental ✓ Más gestión del cambio ✓ Mente más analítica

Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la **figura 24** en negrita, el Director de Finanzas deberá transformar tanto sus competencias duras, como sus competencias blandas. En cuanto a las duras debe transformar: conocimiento del data mining, conocimiento de finanzas internacionales futuros, saber invertir en mercados internacionales, programas y tecnologías financieras, conocimiento de fusiones y adquisiciones y por último, conocimiento de la competencia depredadora, basada en el bajo coste. Por otro lado, debe tener una visión de la empresa y proponer prácticas para que ésta siga creciendo, debe ser abierto y tener flexibilidad mental, debe saber gestionar el cambio y liderar a personas (competencias blandas).

Figura 24: Transformación CFO



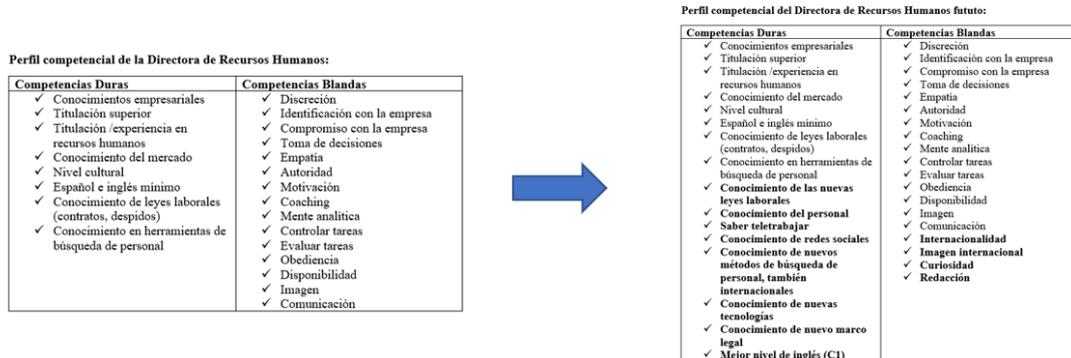
Fuente: elaboración propia

Como indica la **figura 25** en negrita, la Directora de Recursos Humanos tendrá que aprender muchas nuevas competencias duras, así como añadir algunas competencias blandas a su perfil.

Competencias duras: aprenderse las nuevas leyes laborales, conocimiento completo del personal, saber teletrabajar si fuera necesario, tener conocimiento de las redes sociales, conocer nuevos métodos de búsqueda de personal tanto nacional como internacional, conocer el nuevo marco legal y mejorar su nivel de inglés.

Por otro lado, deberá: trabajar en su internacionalidad, mostrando una imagen internacional de la empresa, aumentar su curiosidad ante temas de recursos humanos y mejorar sus habilidades para la comunicación escrita (redacción) (competencias blandas).

Figura 25: Transformación Directora de RRHH

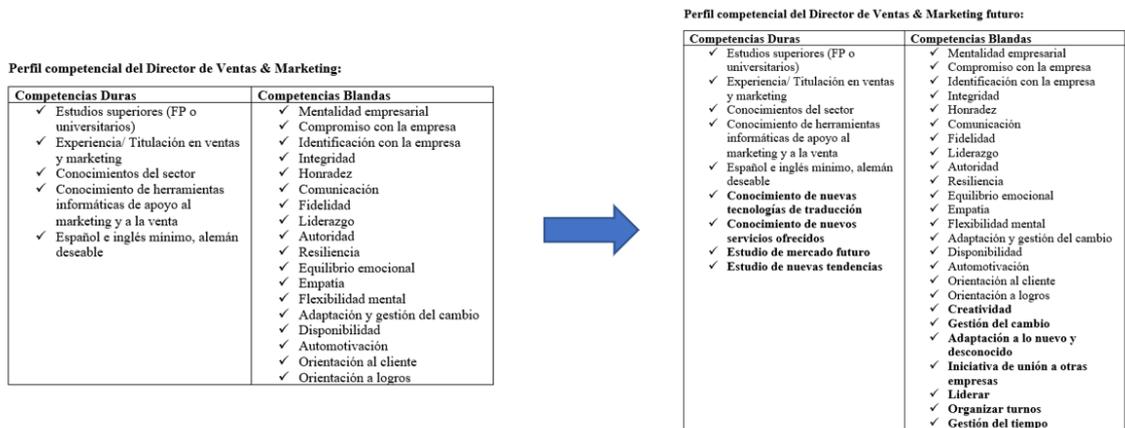


Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la **figura 26** en negrita, el Director de Ventas y Marketing tendrá que adoptar tanto competencias duras como competencias blandas en un futuro. Como competencias duras, deberá: tener conocimiento de las nuevas tecnologías de traducción, entender los nuevos servicios y productos ofrecidos, saber hacer un estudio de mercado futuro y estudiar las nuevas tendencias en el mercado.

Como competencias blandas, deberá: tener más creatividad, saber gestionar el cambio, intentar adaptarse a lo nuevo y desconocido, tener iniciativas, como la de fusión o adquisición de empresas, saber liderar, tener una clara organización de las tareas, así como una gestión del tiempo eficiente.

Figura 26: Transformación Director de Ventas & Marketing



Fuente: elaboración propia

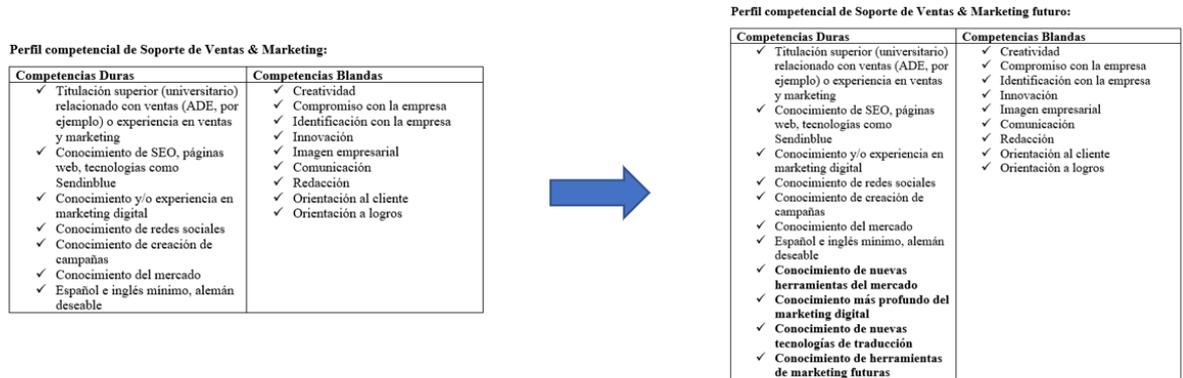
6.2 Empleados

La implicación de los **empleados** al cambio es clave, ya que, si toda la organización está de acuerdo con el mismo, este será mucho más fácil de llevar a cabo. Además, estos se verán directamente afectados.

A continuación, se muestran propuestas de transformación de competencias de los empleados de *Noraktrad S.L.*

El Soporte de Ventas & Marketing deberá adquirir fundamentalmente nuevas competencias duras (véase **figura 27**). Estas son: conocimiento de las nuevas herramientas del mercado, conocimiento más profundo del marketing digital, conocimiento de las nuevas tecnologías de traducción y conocimiento de las herramientas de marketing futuras.

Figura 27: Transformación Soporte de Ventas & Marketing

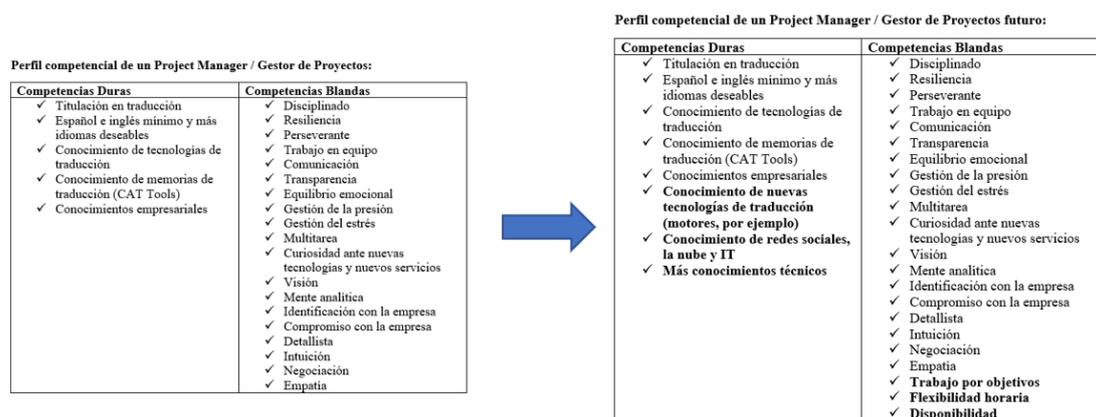


Fuente: elaboración propia

En cuanto a los Gestores de Proyectos (véase **figura 28**), deberán aumentar sus competencias duras y también ciertas blandas. Deberán: conocer las nuevas tecnologías de traducción, conocer las redes sociales, la nube, profundizar en conocimientos de IT y tener más conocimientos técnicos (duras).

En cuanto a sus competencias blandas, deberán: trabajar por objetivos, es decir tener una clara orientación a los resultados, flexibilidad horaria y disponibilidad, debido a la gestión del cambio.

Figura 28: Transformación Gestor de Proyecto



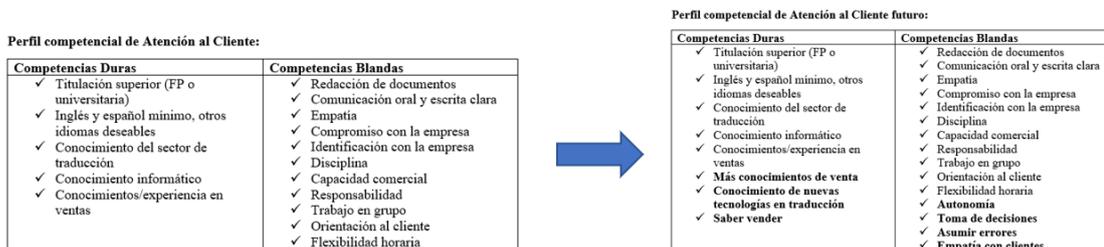
Fuente: elaboración propia

En cuanto a Atención al Cliente (véase **figura 29**), deberá ser un perfil mucho más enfocado en ventas, por ello, serán necesarias las siguientes competencias duras y blandas.

Competencias duras requeridas: mayor conocimiento de venta, conocimiento de nuevas tecnologías de traducción y saber vender de manera adecuada.

Competencias blandas: tener más autonomía, saber tomar decisiones, asumir los propios errores y ser, por tanto, autocrítico y tener empatía, sobre todo con los clientes.

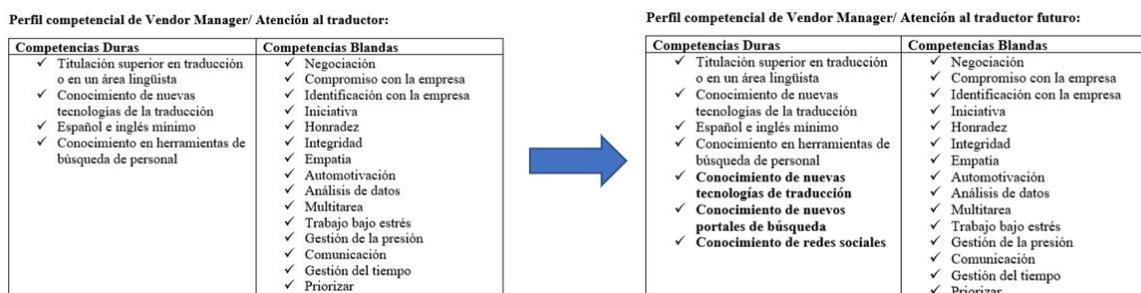
Figura 29: Transformación Atención al Cliente



Fuente: elaboración propia

El Vendor Manager (véase **figura 30**) deberá aumentar sus competencias duras esencialmente. Deberá: tener conocimientos de las nuevas tecnologías de traducción, conocer y saber utilizar los nuevos portales de búsqueda y tener un extenso conocimiento de las redes sociales.

Figura 30: Transformación Vendor Manager

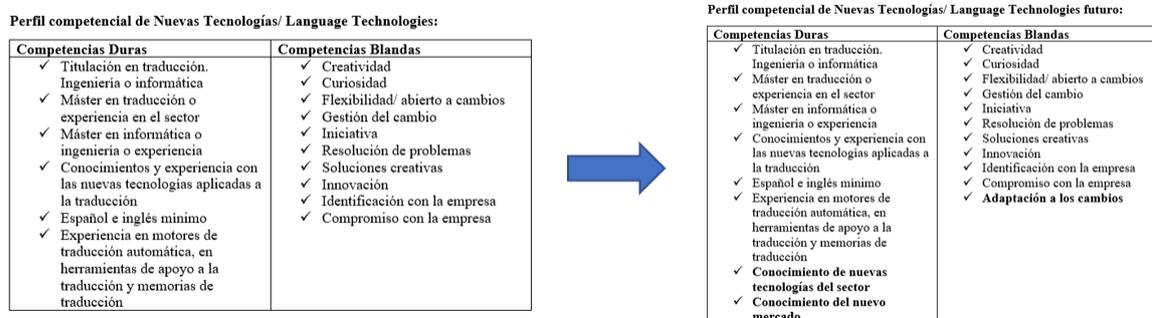


Fuente: elaboración propia

El perfil de Nuevas Tecnologías (véase **figura 31**) deberá aumentar sobre todo sus competencias duras, siendo estas fundamentales para la gestión del cambio de la empresa. Por otro lado, deberá saber adaptarse a los cambios (competencia blanda). Como

competencias duras: deberá conocer todas las nuevas tecnologías de traducción y del sector en profundidad y deberá tener total conocimiento del nuevo mercado en cuestión.

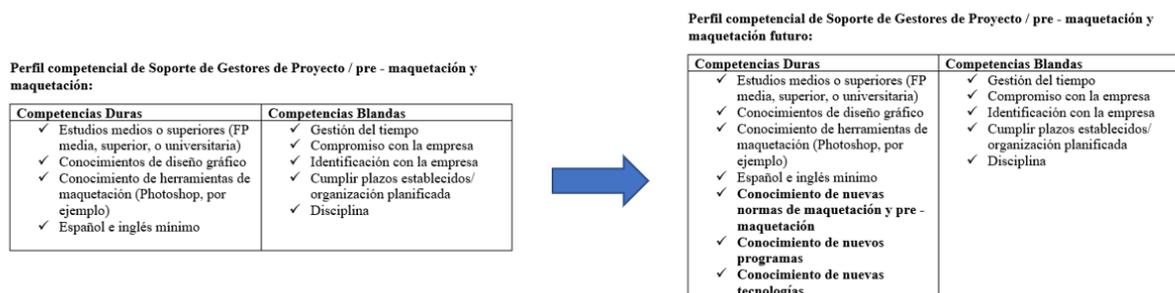
Figura 31: Transformación Nuevas Tecnologías



Fuente: elaboración propia

Los perfiles de Soporte de Gestión de Proyectos (véase **figura 32**) deberán aumentar sus competencias duras. Estas competencias serán: tener conocimiento de las nuevas normas de maquetación y pre - maquetación, conocer nuevos programas relacionados y conocer y saber utilizar las nuevas tecnologías descubiertas.

Figura 32: Transformación Soporte de Gestión de Proyectos

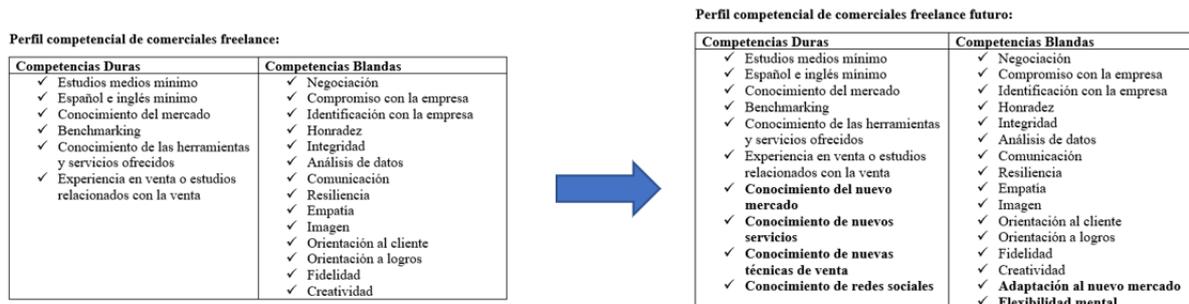


Fuente: elaboración propia

Los Comerciales Freelance (véase **figura 33**) también deberán transformar sus competencias duras y blandas. Como competencias duras tendrán que: conocer el nuevo mercado, entender a la perfección los nuevos servicios y productos ofrecidos, entender las nuevas tecnologías de ventas y tener total conocimiento de las redes sociales. Como

competencias blandas deberán: saber adaptarse al nuevo mercado y tener flexibilidad mental y apertura de mente para poder afrontar el cambio.

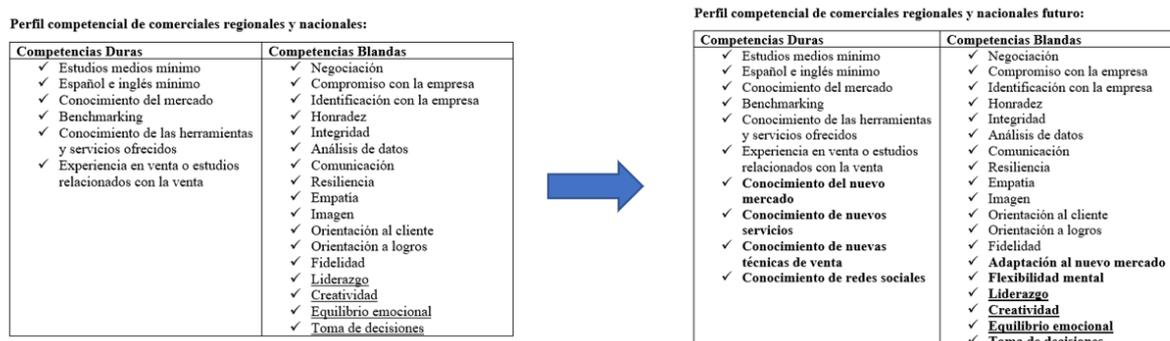
Figura 33: Transformación Comerciales Freelance



Fuente: elaboración propia

También los Comerciales Regionales y Nacionales (véase **figura 34**) sufrirán cambios necesarios en sus perfiles para poder adaptarse al cambio. En competencias duras deberán conocer: el nuevo mercado, los nuevos servicios y productos ofrecidos, las nuevas tecnologías y las redes sociales. Y en sus competencias blandas, aparte de saber adaptarse al nuevo mercado y tener una flexibilidad mental, como los freelances, deberán saber liderar estos últimos, tener más creatividad, equilibrio emocional y saber tomar decisiones. Estas cuatro últimas competencias son las que les diferencian de un comercial freelance.

Figura 34: Transformación Comerciales Regionales y Nacionales



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el organigrama futuro, existirán nuevos puestos de trabajo y con esto, nuevos perfiles competenciales totalmente nuevos. A continuación, se mostrarán los seis nuevos puestos creados para el futuro.

Puestos Futuros

El primer nuevo puesto descrito es el del Líder de Gestión de Proyectos (véase **tabla 41**) tendrá las competencias duras y blandas de los gestores, pero además deberá: saber liderar, ser organizado, tener una visión, poseer autoridad, poner en marcha una estrategia empresarial, poseer empatía y tener un fuerte compromiso e identificación con la empresa.

Tabla 41: Perfil Competencial Líder de Gestión de Proyectos

Perfil competencial del líder de los Project Managers / Gestores de Proyectos futuro:

Competencias Duras	Competencias Blandas
✓ Titulación en traducción	✓ Disciplinado
✓ Español e inglés mínimo y más idiomas deseables	✓ Resiliencia
✓ Conocimiento de tecnologías de traducción	✓ Perseverante
✓ Conocimiento de memorias de traducción (CAT Tools)	✓ Trabajo en equipo
✓ Conocimientos empresariales	✓ Comunicación
✓ Conocimiento de nuevas tecnologías de traducción (motores, por ejemplo)	✓ Transparencia
✓ Conocimiento de redes sociales, cloud y IT	✓ Equilibrio emocional
✓ Más conocimientos técnicos	✓ Gestión de la presión
	✓ Gestión del estrés
	✓ Multitarea
	✓ Curiosidad ante nuevas tecnologías y nuevos servicios
	✓ Visión
	✓ Mente analítica
	✓ Identificación con la empresa
	✓ Compromiso con la empresa
	✓ Detallista
	✓ Intuición
	✓ Negociación
	✓ Empatía
	✓ Trabajo por objetivos
	✓ Flexibilidad horaria
	✓ Disponibilidad
	✓ Liderazgo
	✓ Organización
	✓ Visión
	✓ Autoridad
	✓ Estrategia empresarial
	✓ Empatía
	✓ Más compromiso e identificación con la empresa

Fuente: elaboración propia

El siguiente puesto de trabajo, será la el del IT Manager (véase **tabla 42**), necesario para toda la gestión del cambio y mantenimiento y adaptación a este. Se observa que todas las competencias son nuevas en la empresa, por ello la transformación de estas son de 0% a 100%, siendo un puesto y perfil completamente nuevo. En la **tabla 42**, se pueden observar todas las competencias duras y blandas necesarias de un IT Manager. Hay que destacar los conocimientos de las nuevas tecnologías, así como de inteligencia artificial (duras) y la seguridad y honradez (blando) del perfil buscado.

Tabla 42: Perfil Competencial IT Manager

Perfil competencial del IT Manager (futuro):

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación en ingeniería de telecomunicaciones o en informática o experiencia de al menos 5 años en el sector. ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento extenso de hardware y software ✓ Conocimiento de herramientas de apoyo a la tecnología (motores de traducción automática, CAT Tools) ✓ Conocimiento de seguridad cibernética ✓ Conocimiento de elaboración de plan de contingencia ✓ Conocimiento de servidores y conexiones ✓ Conocimiento de protección de datos ✓ Conocimiento de almacenamiento en la nube ✓ Conocimiento de creación una nube propia ✓ Office Management ✓ Conocimiento de herramientas internas ✓ Conocimiento de herramientas por voz ✓ Conocimiento de Inteligencia Artificial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autonomía – saber trabajar desde casa si fuera necesario ✓ Liderazgo ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identidad con la empresa ✓ Delegar – externalizando algunos servicios ✓ Negociación ✓ Visión ✓ Mente analítica ✓ Comunicación ✓ Curioso ✓ Investigador nato – poniéndose al día de todas las nuevas tecnologías, mercados y herramientas ✓ Honradez ✓ Seguridad ✓ Fiabilidad

Fuente: elaboración propia

Al tratarse de una gestión del cambio tan tecnológica, será importante que el IT Manager tenga un apoyo, por ello la creación del puesto de IT Support. Como se puede observar en la **tabla 43** el IT Support debe tener conocimientos de las nuevas tecnologías, así como del mantenimiento de sistemas y servidores (duras). Deberá ser una persona muy técnica (blanda). De nuevo esta transformación de competencias sería de 0% a 100%.

Tabla 43: Perfil Competencial IT Support

Perfil competencial del IT Support (futuro):

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (FP o universitaria) en ingeniería de telecomunicaciones o en informática ✓ Español e inglés mínimo ✓ Conocimiento de hardware y software ✓ Conocimiento de mantenimiento de servidores, máquinas y red ✓ Conocimiento de seguridad cibernética ✓ Conocimiento de firewalls y antivirus ✓ Conocimiento de protocolos, versiones y licencias en máquinas/ servidores ✓ Conocimiento de poner servidores up to date (ponerse al día) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfil técnico ✓ Mente analítica ✓ Iniciativa ✓ Disciplina ✓ Obediente ✓ Comunicación ✓ Sustentador ✓ Perseverante ✓ Práctico ✓ Obediencia ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa

Fuente: elaboración propia

Con la gestión del cambio, se espera producir más y vender más, por ello el Director de Finanzas necesitará un apoyo, el Soporte de Finanzas (véase **tabla 44**). Este debe conocer el mercado de la industria de los idiomas, así como todas las competencias duras mostradas en la tabla. Además, hay que destacar que debe ser una persona sustentadora y discreta, para poder tratar los temas financieros de la compañía. De nuevo, nos encontramos con una transformación de competencias de 0% a 100%.

Tabla 44: Perfil Competencial Soporte de Finanzas

Perfil competencial del Finanzas Support (futuro):

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (FP o universitaria) ✓ Conocimiento de finanzas y contabilidad ✓ Español, inglés y alemán mínimo ✓ Conocimiento del mercado en la language industry (industria de los idiomas) ✓ Conocimiento de benchmarking ✓ Data Mining ✓ Calcular precios para los proveedores y márgenes ✓ Análisis de gastos, precios, costes y provisiones ✓ Conocimiento de merger & acquisitions (fusiones y adquisiciones) ✓ Conocimiento en competencias depredadoras (low cost) ✓ Conocimiento de finanzas internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mente analítica ✓ Iniciativa ✓ Sustentador ✓ Fiabilidad ✓ Honradez ✓ Obediencia ✓ Comunicación ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Discreción

Fuente: elaboración propia

Al aparecer una mayor producción, la Directora de Producción necesitará la ayuda de una persona, el Soporte de Producción (véase **tabla 45**). Esta persona deberá tener conocimientos de las nuevas tecnologías de traducción, así como conocimientos informáticos avanzados. Además, deberá mostrar resiliencia y ser sustentadora y analítica al mismo tiempo. En la tabla se pueden observar el resto de las competencias necesarias para este puesto. Nos encontramos una vez más con una transformación de competencias de 0% a 100%.

Tabla 45: Perfil Competencial Soporte de Producción

Perfil competencial de Producción Support (futuro):

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (FP o universitaria) ✓ Conocimiento de producción ✓ Español, inglés y alemán mínimo ✓ Conocimiento de las tecnologías de apoyo a la traducción ✓ Conocimiento de elaboración de estadísticas ✓ Conocimientos informáticos avanzados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mente analítica ✓ Sustentador ✓ Fiabilidad ✓ Honradez ✓ Obediencia ✓ Comunicación ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Eficiente ✓ Controlador ✓ Capacidad de adaptación ✓ Resiliencia ✓ Redactor

Fuente: elaboración propia

Al crear nuevos puestos de trabajo y existir una gestión del cambio tan significativa, la Directora de Recursos Humanos necesitará apoyo, por ello la creación del Soporte de RRHH (véase **tabla 46**). Esta persona debe ser experta en *headhunting*, así como en selección del talento. Además, debe tener una comunicación excelente y ser empática. Las demás competencias se pueden observar en la **tabla 46**. Un nuevo puesto de trabajo y por ello, una transformación de competencias de 0% a 100%.

Tabla 46: Perfil Competencial Soporte de RRHH

Perfil competencial de HR Support (futuro):

Competencias Duras	Competencias Blandas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación superior (universitaria) relacionado con recursos humanos ✓ Screening de Currículos ✓ Conocimiento de búsqueda de personal ✓ Conocimiento de backup de personal (reserva) ✓ Conocimiento y/ o experiencia como cazatalentos (headhunting) ✓ Conocimiento en selección del talento ✓ Conocimiento de producción ✓ Español e inglés mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mente analítica ✓ Iniciativa ✓ Sustentador ✓ Fiabilidad ✓ Honradez ✓ Obediencia ✓ Empatía ✓ Ordenado ✓ Disciplinado ✓ Comunicación verbal ✓ Compromiso con la empresa ✓ Identificación con la empresa ✓ Avispado – saber leer entre líneas ✓ Perseverante

Fuente: elaboración propia

Hay que tener en cuenta que, en el futuro, algunos perfiles deberán ser preferiblemente **híbridos**, como en el caso de gestión de proyectos y atención al cliente. Cabe destacar que siempre habrá perfiles **más especializados** en una de las competencias requeridas para ser híbrido y por esta razón se han descrito los perfiles uno por uno, de manera individual.

6.3 Cultura de la empresa

Otro de los factores más importantes para poder transformar las competencias en una empresa es la cultura empresarial. Si esta no está preparada será muy difícil gestionar el cambio.

Como define EIPE (2018) la **cultura empresarial** es “el conjunto de normas, valores, suposiciones, creencias, formas de actuar, pensar y sentir que comparten los miembros de una organización.” La cultura empresarial, no es por tanto solo la estrategia que la empresa desea seguir, si no es cómo actúa con todos sus *stakeholders* día a día.

Como explica Thevenet, M. (1992), la cultura de la empresa es un beneficio cuando “ayuda a la misma a resolver sus problemas de adaptación al medio y de organización interna”.

En el estudio de este autor destacan también los diferentes tipos de culturas empresariales:

- **La cultura fénix:** empresa tradicional que ante las exigencias del medio ve la necesidad de adaptarse e innovar.
- **La cultura autoritaria:** control de la organización jerarquizado, burocrático y alto respeto a las normas.
- **La cultura de convivencia:** cultura empresarial informal, productivo con un desarrollo poco programado.
- **La cultura del *management*:** la planificación, la previsión, el control y la decisión son los aspectos clave que definen este tipo de cultura.

A continuación, se muestran propuestas de transformación de competencias de la cultura de *Noraktrad S.L.*

Como se ha podido observar en la filosofía de la empresa, con su visión, misión y valores, así como en el apartado de responsabilidad social corporativa, la empresa *Noraktrad S.L.* tiene sus valores claros.

La **cultura de la empresa** se identifica por su calidad, integridad y responsabilidad. *Noraktrad S.L.* es una empresa con solidez en el mercado, que lleva ya más de 25 años operando en el mismo, es una empresa tradicional. Sin embargo, otros de sus valores fundamentales son la innovación y visión empresarial. *Noraktrad S.L.* apuesta por las nuevas tecnologías y está dispuesta a gestionar el cambio que se avecina, para poder seguir en el mercado de una manera clara y segura.

Su calidad en cuanto al servicio ofrecido se puede ver en la satisfacción de los clientes, quienes confían año tras año en la empresa para realizar sus pedidos.

Es una empresa donde la responsabilidad social corporativa y la ética son intrínsecas a la misma, una empresa que cree en esto y que sigue buscando día a día nuevos caminos para ayudar a todos.

Noraktrad S.L. intenta sacar el máximo partido de su talento, por ello rituales como ascensos, incentivos, despidos o formaciones son parte de su día a día.

La cultura de *Noraktrad S.L.* es **una cultura de fénix**; es una empresa tradicional que ante las exigencias del medio ve la necesidad de adaptarse e innovar.

Este tipo de cultura hace más fácil la transformación de competencias y la gestión del cambio, debido a que está abierta a innovar cada día.

La transformación de la cultura de la empresa no se va a ver muy afectada por este cambio, si le afecta será como una cultura más digital, adaptada al mercado y a las circunstancias que este pide.

Por lo tanto, se podría concluir que la empresa **transformará su valor de innovación**, haciendo mucho más hincapié en este y siguiendo con los demás valores como se han mantenido durante estos 25 años.

6.4 Breve conclusión de la transformación de competencias

Tanto en los perfiles de los **líderes** como en los perfiles de los **empleados**, se ha comprobado que es necesario en el futuro añadir ciertas competencias duras y blandas. En concreto, son las competencias duras las que se verán más afectadas ante el reto de la incorporación de las nuevas tecnologías aplicadas a la traducción.

Las nuevas competencias blandas surgen debido esencialmente a dos razones: la aparición de nuevos puestos de trabajo y la ampliación de las competencias duras.

Por otro lado, la **cultura empresarial** se enfocará más en la innovación, elemento esencial para la gestión del cambio, permaneciendo intactos los demás valores y creencias.

7. Gestión del Cambio. Teoría y Aplicación.

En este apartado, se explicarán todos los conceptos necesarios para poder entender qué es exactamente la gestión del cambio y cuáles son sus principales objetivos.

7.1 ¿Qué es la gestión del cambio?

Según Kotter (2011), la **gestión del cambio** es el conjunto de herramientas diseñadas para que cuando se quieran realizar cambios en la empresa esta: no se descontrola y que el número de problemas asociados que puedan surgir, no sucedan.

Por otro lado, el *Project Management Institute* (2015) define la gestión del cambio como un enfoque integral, cíclico y estructurado para llegar a alcanzar la transición de individuos, grupos y organizaciones.

La gestión del cambio es la transición que tiene una empresa y los individuos de un modelo ya conocido a uno nuevo, previsto y estructurado.

7.2 Cambio Proactivo vs. Reactivo

Como menciona Pato, existen dos tipos de cambio: el cambio proactivo y el cambio reactivo. Las diferencias son las siguientes:

Tabla 47: Tipos de Cambios

Cambio Proactivo	Cambio Reactivo
No tiene por qué estar asociado a malos resultados.	Usualmente es fruto de cifras negativas.
Con este cambio existe una mayor posibilidad para poder planificar y organizar la empresa.	La improvisación es más probable, así como las actuaciones rápidas.
Es más fácil la adaptación y se reducen las posibles rupturas con la empresa.	Es posible que se produzcan ciertas rupturas con la empresa.
La sensibilización ante el cambio es más compleja; existen resistencias hacia el cambio.	La sensibilización ante el cambio es más sencilla.

Fuente: adaptado de Pato (2019)

Asimismo, tanto las empresas, como las personas pueden ser proactivas o reactivas.

Algunos ejemplos de diferencias entre empresas reactivas y proactivas según *El Economista* son:

- Una **empresa reactiva** se conforma con el boca a boca de su empresa, mientras que una **empresa proactiva** busca recomendaciones y pide referencias.
- Una **empresa reactiva** pone como atención al cliente a *call centers* y a la robotización, mientras que una **empresa proactiva** pone todo su empeño en la atención al cliente y al trato personalizado.

Hay que matizar que la proactividad de una empresa hay que valorarla situacionalmente, no se debe generalizar.

En el caso de *Noraktrad S.L.*, en este momento y situación, la empresa está afrontando el cambio de manera **proactiva**, debido a las abundantes iniciativas que ha tomado respecto a la innovación y a la gestión del cambio hacia un nuevo modelo de negocio, adaptado al mercado y a las nuevas tecnologías.

Asimismo, la empresa no debe olvidar las posibles resistencias que pueden ir surgiendo.

7.3 Fases en un proyecto de cambio

La gestión del cambio no es más ni menos un proyecto de cambio que una empresa ha llegado a plantearse. Dependiendo de las circunstancias, así como de la empresa estas fases podrán variar. A grosso modo, las fases de un proyecto de cambio son tres.

Figura 35: Fases de un Proyecto de Cambio



Fuente: adaptado de Pato (2019)

Como se muestra en la **figura 35**, la **primera fase** es la planificación; esto es el cambio a nivel estratégico. Con un cambio proactivo la planificación será esencial, mientras, que,

con un cambio reactivo, la planificación pasa a un segundo plano y se actúan más rápidamente, llegando a improvisar.

La **segunda fase** de un proyecto de cambio es la comunicación; comunicarse con toda la plantilla y el entorno de la empresa.

Y la **tercera fase**, es la implantación del cambio; este puede ser en una o en diversas áreas de la empresa.

Noraktrad S.L. debe comprender que primero se debe planificar el cambio, después comunicarlo y finalmente implantarlo.

7.4 Modelos de la gestión del cambio

A lo largo de la historia, se han ido descubriendo y creando diversos modelos para la gestión del cambio empresarial. Existen así hoy en día muchos, algunos de los más destacados son los siguientes:

Tabla 48: Modelos Teóricos

MODELO	AÑO
El modelo de los tres pasos de Kurt Lewis	1947
El modelo de las cinco etapas de Kübler- Ross	1969
El modelo de las 7s de McKinsey	1970
El cambio planeado de Bullock y Batten's	1985
La fórmula del cambio de Beckhard y Harris	1987
El modelo de la gestión del cambio de Carnall	1990
El modelo de la gestión del cambio de Satir	1991
Gestionando la transición de William Bridges	1991
Los ocho pasos de Kotter	1995
El modelo de congruencia de Nadler y Tushman	1997
El modelo sistémico de Senge et al	1999
Los procesos receptivos complejos de Stacey y Shaw	2002
El modelo ADKAR	2003
La teoría de Nudge / La teoría del empujoncito	2008
El modelo Synercube de Anatoly Zankovsky	2015

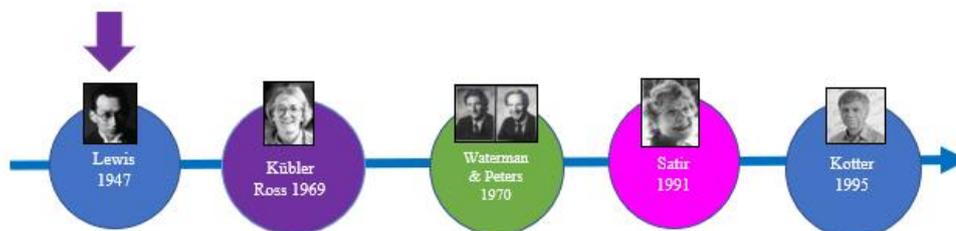
Fuente: elaboración propia

Esta investigación trata de descubrir cuál es el mejor modelo para poder aplicar a la empresa *Noraktrad S.L.*

Los cinco modelos mostrados en negrita en la **tabla 48** son los modelos teóricos elegidos para esta investigación académica, debido a su importancia y a la extensión de este trabajo. Además, hay que mencionar, que, tras el estudio de estos cinco modelos en profundidad, se ha elegido el modelo de *los ocho pasos de Kotter* para su posterior aplicación a la empresa *Noraktrad S.L.* Por ello, se describirán a continuación los cuatro primeros modelos teóricos de manera más general y se indagará y profundizará en el modelo de *los ocho pasos de Kotter*.

7.4.1 Kurt Lewin: el modelo de los tres pasos (1947)

Figura 36: Kurt Lewin



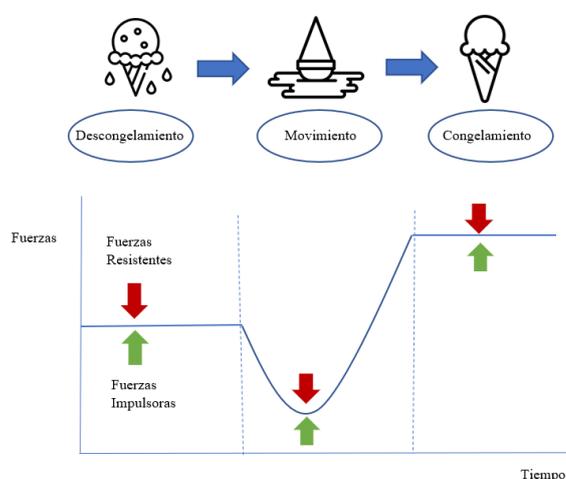
Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la **figura 36**, el primer modelo de este estudio para la gestión del cambio es el de Kurt Lewin, publicado en 1947.

Este modelo analiza las fuerzas de campos, siendo unas resistentes y otras impulsoras al cambio. Se basa en tres fases: el descongelamiento (entender la situación actual), el movimiento (se inicia el cambio) y el descongelaamiento (se implanta el cambio con los nuevos resultados) (Cameron, E. & Green, M., 2009, p.111).

Como se observa en la **figura 37**, el objetivo principal de este modelo es conseguir que las fuerzas impulsoras sean mayores, tras el cambio, que las resistentes.

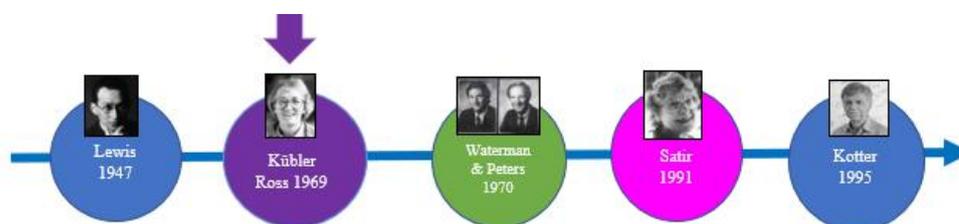
Figura 37: Modelo de Kurt Lewin



Fuente: adaptado de Hayes & Cameron (2018)

7.4.2 El modelo de las cinco etapas de Kübler- Ross (1969)

Figura 38: Kübler - Ross



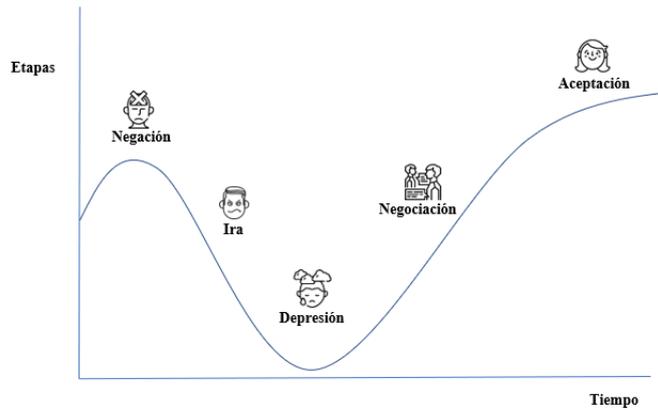
Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la **figura 38**, el modelo de Kübler-Ross fue publicado en 1969, y se basa en la gestión del cambio personal y no en el organizacional. Este modelo también es conocido como el modelo de las cinco etapas de dolor, el ciclo de dolor o la curva de cambio de Kübler-Ross. La razón de ello es que el modelo sugiere que, ante un cambio brusco, como una pérdida de un familiar, por ejemplo, una persona pasa por cuatro fases anteriores antes de llegar a la aceptación (quinta fase) (Chapman, 2013).

Las fases pueden ser observadas en la **figura 39** a continuación.

Se explica este modelo debido a la relación que mantiene con el modelo posteriormente explicado de Satir y porque estas cinco fases podrían aplicarse a una empresa.

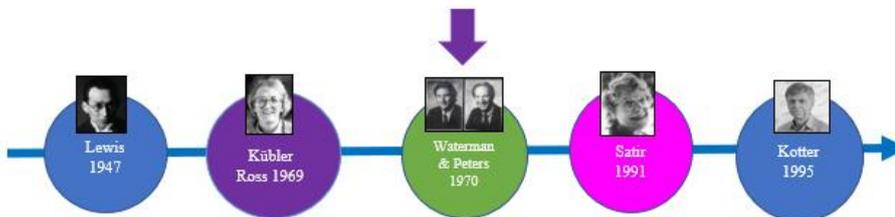
Figura 39: La curva de dolor



Fuente: adaptado de Kübler -Ross (1969)

7.4.3 El modelo de las 7s de McKinsey (1970)

Figura 40: 7s de McKinsey

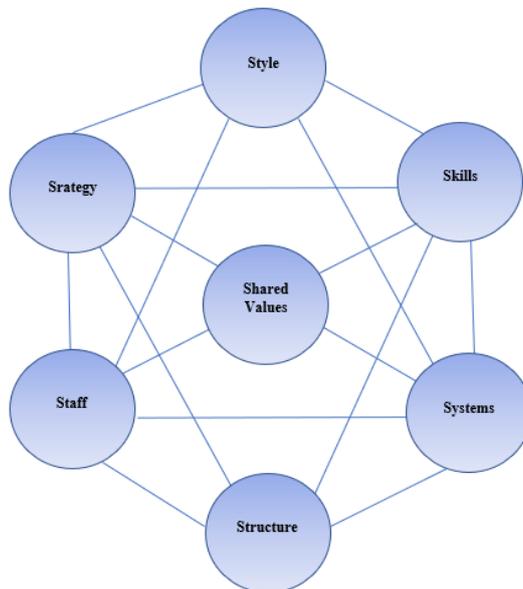


Fuente: elaboración propia

El modelo de las 7s de McKinsey fue elaborado por Thomas J. Peters y por Robert H. Waterman en 1970 (véase **figura 40**).

Este modelo de gestión del cambio se basa en los siete conceptos que empiezan por “s” en inglés mostrados en la **figura 41**. Estos están interrelacionados entre sí, lo que significa que, si hay por ejemplo un progreso significativo en uno de los factores, esto afectará directamente a todos los demás (McKinsey, 2008).

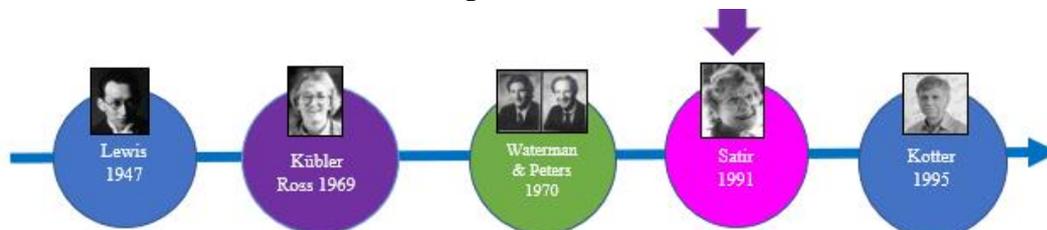
Figura 41: Las 7s de McKinsey



Fuente: adaptado de McKinsey (2008)

7.4.4 El modelo de la gestión del cambio de Satir (1991)

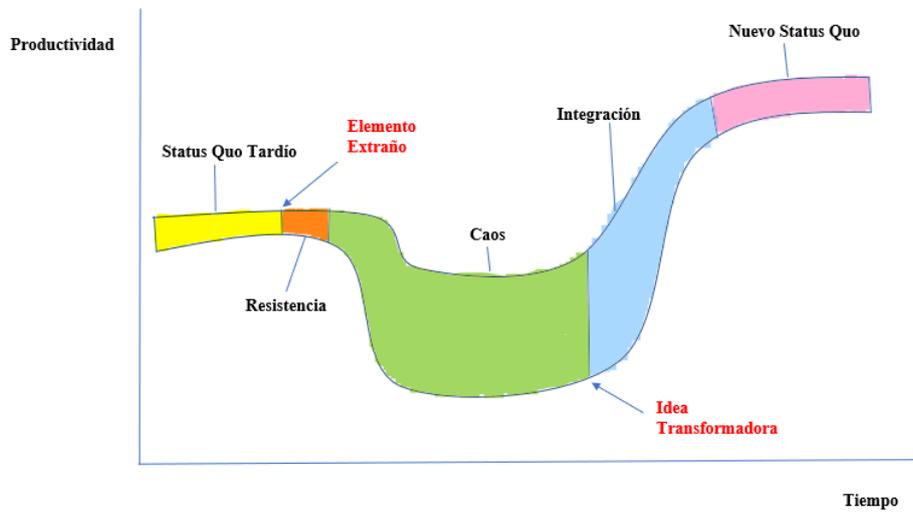
Figura 42: Satir



Fuente: elaboración propia

El modelo de gestión del cambio de Satir fue publicado en 1991 (véase **figura 42**). Este modelo es parecido al de Kübler – Ross, debido a sus cinco etapas. Sin embargo, este aplica las (cinco) etapas al desempeño durante el cambio. Es por ello un modelo que permite predecir y rastrear el efecto de los cambios en el rendimiento general (véase **figura 43**). (Mullholand, B., 2017). El modelo posee además dos eventos clave: el elemento extraño y la idea transformadora (Cameron, E. & Green, M., 2009). Las cinco etapas se observan en la **figura 43**.

Figura 43: Satir

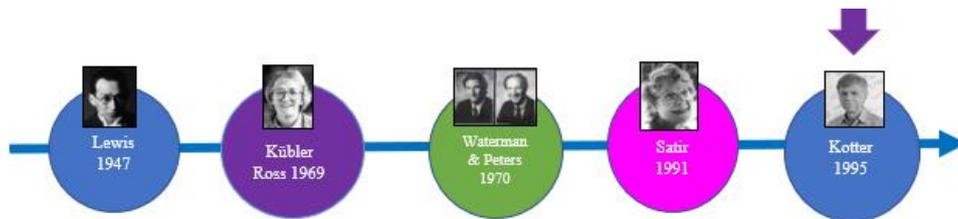


FuentFuente: adaptado de Smith (1997)

7.4.5 Los ocho pasos de Kotter (1995)

Existen ocho claves, desarrolladas por el profesor John Kotter en 1995 para lograr un cambio efectivo en cualquier empresa (véase **figura 44**) y explicados a continuación.

Figura 44 y 45: Kotter



Fuente: elaboración propia

Figura 45 : los ocho pasos de Kotter



1. Establecer un sentido de urgencia
2. Formar una coalición conductora poderosa
3. Crear una visión
4. Comunicar la visión
5. Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión
6. Planificar y crear triunfos de corto plazo
7. Consolidar los procesos y producir aún más cambio
8. Institucionalizar los nuevos enfoques

Fuente: elaboración propia



Establecer un sentido de urgencia:

Es fundamental para una empresa saber cuál es su **posicionamiento en el mercado**, así como cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Pueden aparecer crisis y estas deben ser debatidas en el momento.



Formar una coalición conductora poderosa:

Para poder gestionar un cambio, es necesario la colaboración de varias personas. En una empresa pequeña estas pueden ser de tres a cinco personas llegando a un acuerdo mutuo para el cambio. Este punto es trascendental debido a que una sola persona no va a ser capaz de liderar el cambio a largo plazo sin el apoyo y reconocimiento de otros. Es necesario **reunir a un grupo de poder** que tenga la experiencia y relaciones necesarias en la empresa para liderar el cambio y motivar a este grupo para que trabaje unido.



Crear una visión:

Crear una visión no significa que una o dos personas la creen. Significa que tras varias reuniones con este grupo de poder van a surgir nuevas ideas e iniciativas que harán que la empresa pueda implantar el cambio a largo plazo sin problema. Es necesario **escuchar al grupo de poder** y juntos crear una visión que posteriormente se convertirá en una estrategia para llegar a lograr esta visión. Esta estrategia debe ser entendida por todos y se debe saber explicar a otra persona en tan solo cinco minutos, si no significa que la estrategia no está del todo consolidada y entendida.



Comunicar la visión:

Este punto es uno de los más desafiantes, debido a que la nueva estrategia no debe comunicarse una sola vez con un comunicado o con una reunión, sino que es necesario **comunicarlo muchas veces** hasta que el equipo vea que el cambio es posible y que están dispuestos a ayudar a corto plazo, aunque esto signifique sacrificar algunos de sus privilegios. Los empleados no sacrificarán nada, ni ayudarán, si la visión no ha sido claramente comunicada y si estos no ven una oportunidad de crecimiento para ellos o el compromiso de equidad con los que han tenido que ser despedidos. Es necesario usar todos los medios posibles para comunicar dicha visión.



Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión:

Después de comunicar la visión, es común que aparezcan **obstáculos** en el camino que no dejen realizar esta nueva visión. En este caso es fundamental que el equipo de poder este ahí para apoyarlos y convencerles de que el cambio sí es posible y de que los obstáculos pueden ser superados. Es importante cambiar todos los obstáculos posibles, ya sean sistemas o estructuras que no siguen la nueva visión. Hay que motivar al personal para que den nuevas ideas respecto a esta visión. Tan solo comunicarla no vale, todos y cada uno de los miembros de la empresa deben estar involucrados y se debe incentivar la toma de riesgos, porque es así como las nuevas ideas pueden surgir.



Planificar y crear triunfos de corto plazo:

Muchos ejecutivos se quejan de los **triunfos a corto plazo**, pero estos son esenciales a la hora de un proyecto de cambio. Cabe matizar que crear un triunfo no es lo mismo que esperar un triunfo, lo primero es activo y lo segundo pasivo. Los ejecutivos deben ver cuándo es el momento óptimo para crear estos triunfos. La mayoría de las personas si se esfuerzan y no ven los frutos a corto plazo se rendirán, mientras que, si los ven en 6 o 12 meses, estarán más motivadas para seguir adelante con la nueva estrategia. Es importante, planificar estos triunfos con metas concretas y reconocer y recompensar a los empleados que están desempeñando su función con un alto rendimiento. Hay que matizar que estos triunfos no pueden planificarse sistemáticamente. La presión hará que los niveles de urgencia vuelvan a surgir y con ello el desempeño de los empleados.



Consolidar los procesos y producir aún más cambio:

Muchas de las empresas confunden un **triunfo** con una **victoria**, y esto puede ser muy peligroso para la continuación de la gestión del cambio en la empresa. Muchos gerentes pueden entender el primer gran triunfo con una victoria y esto puede tener consecuencias realmente negativas. Esto es debido a que los empleados creerán que el cambio ya está instaurado y ya pueden dejar de pensar y actuar acorde a este. Está bien celebrar un logro, pero declarar una victoria puede ser aventurado. Para que un cambio se vaya consolidando en todos los procesos de la empresa es necesario un período de cinco hasta diez años. Si el nivel de urgencia baja debido a que los empleados han entendido que es una victoria, la empresa deberá volver a comenzar instaurando el cambio, algo poco conveniente para la misma. En vez de hacer esto, la empresa debe consolidar diariamente el cambio en sus procesos y sistemas, usando la credibilidad para poder conseguirlo. Es importante crear aún más cambio en la empresa, usando esta credibilidad para lograrlo. Ascender, contratar a personas y formar a los empleados es esencial para poder implementar la visión en todos los campos. Van a surgir agentes de cambios nuevos y estos deben ser analizados e implementados en los proyectos.



Institucionalizar los nuevos enfoques:

Es de suma importancia anclar los **nuevos cambios a la cultura empresarial**, si esta no está arraigada al nuevo cambio, el cambio no será efectivo a lo largo de los años. Es crucial mostrar a todos los empleados como estos cambios han resultado en objetivos positivos y han ayudado a mejorar la rentabilidad y el desempeño corporativo. Se debe enfatizar en que han sido ellos los que han podido lograr esto, no el haber estado un jefe u otro ha sido la solución. Han estado comprometidos y han seguido la visión de la empresa al pie de la letra. También, es sustancial tomarse el tiempo para que los nuevos ejecutivos de la siguiente generación estén completamente de acuerdo y mentalizados con esta visión, si no tantos años de trabajo no habrán podido seguir su ciclo empresarial. Todos deben entender que este cambio ha podido lograrse gracias a ellos y que este cambio sea anclado a la cultura organizacional, así como a la sucesión del liderazgo de la empresa.

Aunque pueden surgir errores a la hora de proponer un cambio en una empresa, estos son, según J. Kotter los más importantes en los que una empresa debe fijarse para conseguir un cambio efectivo a lo largo del tiempo.

Después de revisar diferentes planteamientos teóricos sobre gestión del cambio, se ha decidido tomar como modelo de referencia el *modelo de Kotter* debido a que se ha observado que es el más adecuado para la empresa *Noraktrad S.L.* Se ha elegido este modelo por la claridad y la objetividad del mismo. Además, este modelo lo puede aplicar la empresa de manera fácil, siguiendo cada uno de los pasos.

A continuación, se mostrará la aplicación de este modelo a la empresa *Noraktrad S.L.*, paso por paso.

Noraktrad S.L. debería:

1. Establecer un sentido de urgencia:

La empresa debe tener claro cuál es su posicionamiento en el mercado, deberá realizar un benchmarking claro. Además, deberá saber analizar sus fortalezas,

debilidades, amenazas y oportunidades clave para seguir en el mercado de una manera sostenible, esto lo puede hacer mediante un análisis DAFO.

Además, debe de establecer este sentido de urgencia de un cambio y transmitirlo a los miembros de la empresa, de manera que todos vean que el cambio es necesario.

2. Formar una coalición conductora poderosa:

Para poder realizar con éxito la gestión del cambio, la CEO y el President, deberán encontrar miembros de la empresa que estén a favor del cambio y que puedan motivar al resto, planteando que es lo mejor para todos. Para ello, deberán encontrar a unas cinco personas que sean líderes formales e informales para poder gestionarlo de manera eficiente.

3. Crear una visión:

Tras haber encontrado este nuevo grupo de poder / coalición, es necesario que todos y cada uno tengan la misma visión sobre el cambio que se producirá en la empresa. Con argumentos como “el cambio a motores de traducción automática hará que la empresa prospere y por ello todos nosotros y nos quitará trabajo al tener una máquina inteligente a nuestro favor, además de que aumentaremos el margen y con ello quizás nuestros salarios, gracias a este cambio”. Con este ejemplo de visión y argumentación, todos los miembros podrán ver las ventajas del cambio y cómo pueden beneficiarse personalmente de este.

4. Comunicar la visión:

Como explica Kotter, este es uno de los puntos más importantes para la gestión del cambio. La comunicación de la visión del grupo de poder debe ser clara, concisa y periódica. Hasta que llegue el punto que todos y cada uno de los miembros de la empresa vean que el cambio traerá beneficios para todos ellos. Además, todas las actuaciones en este período deben estar totalmente relacionadas con la visión comunicada.

5. Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión:

No es suficiente comunicar la visión. Todos los miembros de la empresa deben de estar involucrados. Es normal que en esta etapa surjan ciertos obstáculos y resistencias, por ello es de suma importancia que el equipo de poder elegido por *Noraktrad S.L.*, deba de apoyar y ayudar en estos momentos, motivando y enseñando que el cambio sí es posible.

6. Planificar y crear triunfos de corto plazo:

Si la visión es adaptarse al mercado mediante los motores de traducción automática y con ello mejorar la empresa y sus condiciones laborales, los miembros de la empresa deben poder tocar los triunfos a corto plazo. Estos son necesarios para que sigan motivados hasta conseguir llegar a la visión propuesta. Por ello, es necesario que se les reconozca el cambio que están experimentando y poner metas a corto plazo, que si se consiguen serán reconocidas por la empresa. Esto hará que sigan adelante con la estrategia.

7. Consolidar los procesos y producir aún más cambio:

Es de suma importancia que los miembros de la empresa no vean un triunfo como una victoria. El cambio debe estar siempre presente; la meta para llegar a consolidar un cambio en una empresa es de cinco a diez años, por ello es fundamental que todos vean diariamente que los cambios siguen surgiendo y que no deben cambiar por lo tanto su mentalidad.

Acciones como promocionar a personas, contratar a nuevas o formar a ciertas, pueden ser positivas en esta instancia, ya que los miembros verán el reconocimiento de su trabajo y seguirán luchando hasta el final.

8. Institucionalizar los nuevos enfoques:

Es muy importante que los cambios queden arraigados a la cultura empresarial de *Noraktrad S.L.*, Como hemos podido observar, en el apartado anterior de la transformación de la competencia, la cultura corporativa no cambiará mucho, pero sí se notará en mayor enfoque en el aspecto de innovación. Por ello, es fundamental que esté presente en todo momento para las siguientes generaciones

de líderes. Además, es trascendental, mostrar todos los desempeños, resultados y rendimientos que la empresa ha podido conseguir gracias a todos los miembros, gracias a los empleados. Es importante enfatizar esto, para que vean que ha sido ellos los que han podido gestionar el cambio.

7.5 Herramientas para promover el cambio

Existen diversas herramientas que las empresas pueden utilizar para promover el cambio. A continuación, algunas de las más importantes:

- **El Feedback o la Evaluación de 360°:** herramienta para medir las competencias blandas de los líderes de la organización.
- **El Development Center:** herramienta basada en procesos que son estándares para la evaluación de los participantes de una empresa. Los participantes harán una serie de ejercicios y solucionarán situaciones, diseñadas para poder medir sus competencias (Pato, P., 2019).
- **La Evaluación del Desempeño:** herramienta utilizada para medir el desempeño, es decir el rendimiento y fortalezas de cada uno de los miembros de la empresa (Barcelo, J.C., 2017).
- **El Mentoring:** herramienta basada en un mentor, que es interno a la empresa y que analiza la misma mediante su experiencia y conocimiento. Suele facilitar la transición de un cambio de puesto de trabajo.
- **El Coaching:** herramienta basada en un coach, que es externo a la empresa y que se dedica a desarrollar el potencial de las competencias de los miembros de la organización (Pato, P., 2019).

Tras estudiar las diversas herramientas que promueven el cambio, se ha decidido enfocarse en la del **development center**; por ello, será explicado seguidamente.

Hay que mencionar que un *development center* no es lo mismo que un *assessment center*. En la **tabla 49** se muestran las diferencias fundamentales.

Tabla 49: Diferencias entre Assessment y Development Center

Development Center	Assessment Center
Detecta potencial y áreas de desarrollo.	Orientado a realizar una evaluación.
A parte del informe de fortalezas y debilidades, se realiza un plan de desarrollo.	Se basa en un informe de fortalezas y debilidades.
Utilizado para programas de formación y desarrollo.	Utilizado para la toma de decisiones ejecutivas.
El cliente principal suele ser el participante.	El cliente principal suele ser la compañía.
Se continúa con acciones de desarrollo y mejora.	Suele haber un ranking entre los evaluados.
Fomenta el crecimiento empresarial.	

Fuente: Pato (2019)

Gracias al ***development center*** se consigue una de la evaluación más objetiva del mercado. Mediante procesos estandarizados de evaluación, los participantes de la empresa se enfrentan a diversos retos y objetivos, previamente diseñados, para medir sus competencias y minimizar todos los sesgos posibles. Habrá un/a consultor/a por cada dos o tres evaluados, que será el observador de estos, además de un grupo de participantes de seis a ocho. Hay que mencionar que el *development center* se realizará en varias jornadas (Pato, P., 2019). Para la realización del *development center* se deben hacer diversas pruebas a diversos grupos de la compañía. Dependiendo del perfil futuro buscado, estas pruebas estarán más orientadas a las competencias buscadas en cuestión. Si se busca, por ejemplo, a un vendedor que sepa liderar, se está buscando su competencia de liderazgo y esta será puesta en evaluación en el *development center* con diversas técnicas y herramientas.

El fin de estos development centers es ver las cualidades de cada uno de los individuos para analizar si son óptimos para un puesto de trabajo concreto. A partir de estas técnicas se podrán tomar decisiones como: despedir, promocionar o formar al individuo en cuestión (Gómez, J., 2017).

Sería muy acertado realizar un *development center* en el caso de *Noraktrad S.L.*, debido a la objetividad, el exhaustivo análisis de los perfiles y las diversas técnicas con las que trabaja. Mediante el *development center* la empresa descubriría los perfiles de cada persona, además de su potencial futuro. Algunas de las técnicas más utilizadas por los *development centers* son las que se indican en la **tabla 50**.

Tabla 50: Técnicas de Development Center

TÉCNICAS	TÉCNICAS ESPECÍFICAS
Entrevistas BEI (Behavioral Event Interview)	
Pruebas situacionales	Roleplays Casos de negocios Pruebas de equipo Grabaciones
Cuestionarios	Motivación Expectativas Autovaloración
Cuestionarios psicotécnicos	Hogan MBTI FIRO – B OPQ DISC Papi Kostik
Feedback 360°	
Pruebas de conocimiento	CAPMAN para inglés
Eneagrama	
DAFO Personal	
Cuestionarios de valores y preferencias	

Fuente: adaptado de Elige (2017)

Dependiendo de la empresa y de las competencias buscadas, los evaluadores y expertos tendrán que aplicar unas u otras técnicas.

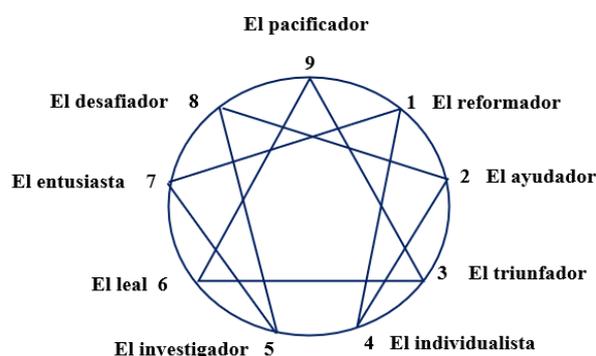
A continuación, a modo de ejemplo, se seleccionará una de las técnicas, para que la empresa pueda observar cómo trabajan los *development centers* y cuánta información pueden extraer con **una sola técnica**.

Ejemplo de técnica: Eneagrama

Es un tipo de prueba basado en un **diagrama** que tiene su origen en Afganistán, hace ya más de 2.000 años; esta prueba revela el tipo de personalidad que puede tener un individuo (Beesing, et al, 2006).

Existen nueve tipos de personalidades llamados eneatisipos:

Figura 46: Eneagrama



Fuente: adaptado de Vilaseca (2014)

Mediante esta técnica (véase **figura 47**), el *development center* descubre cómo es una persona en su día a día, como afronta los problemas, cuáles son sus motivaciones más intrínsecas y si es el perfil más adecuado para el perfil competencial buscado presente y futuro.

Con este ejemplo se puede ver claramente como con una sola prueba se puede extraer mucha información de una persona. Los *development centers* realizan muchas pruebas en diversas jornadas, por lo que manejarán una información muy diversa y precisa de cada uno de los miembros de la empresa, algo muy favorable para *Noraktrad S.L.*

Otra de las razones por la cual se recomienda a la empresa contratar un *development center* es debido a los diferentes puntos de vista que pueden surgir. En el anexo, se encuentra un ejemplo de cómo percibe la CEO las competencias de la Directora de Producción y cómo las percibe el President. Con este ejemplo, quedan patentes los diferentes puntos de vista que pueden surgir. Con un *development center*, la empresa no

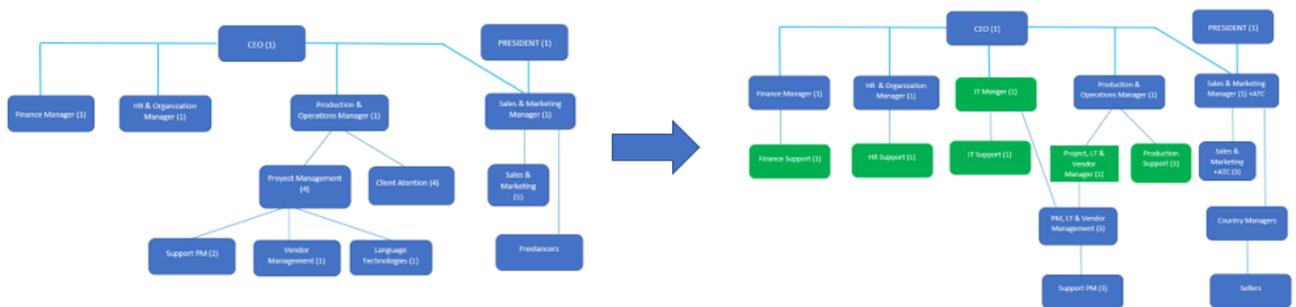
tendrá estos problemas, bastará con que recoja los resultados recopilados en el *development center*.

Gracias a los resultados obtenidos en el *development center*, la empresa podrá tomar decisiones en cuanto a la promoción, despido, formación o cambio de puesto del individuo de forma estudiada y mucho más fácil.

8. Análisis estructural de Noraktrad S.L.

Tras estudiar toda la transformación de competencias y la gestión del cambio aplicada a la empresa, a continuación, se analizará la transformación del **organigrama actual en el organigrama futuro**, analizando el porcentaje de aumento de personal, así como la nueva estructura propuesta. En la **figura 48** se muestra la transformación del mapa de puestos desde el actual hasta el futuro, destacándose en verde los nuevos puestos creados.

Figura 47: Organigrama actual y futuro



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, hay grandes diferencias entre el mapa de puestos actual y el futuro:

- Nuevos puestos de trabajo van a ser creados
- Todos los directores del mando medio poseerán una persona de soporte
- Existirán perfiles híbridos (visto con anterioridad en la transformación de competencias)

La estructura empresarial

La estructura de *Noraktrad S.L.* pasará de tener **seis** departamentos a tener en un futuro **siete**. El nuevo departamento será el de IT.

Surgirán **seis nuevos puestos** de trabajo, cada uno de ellos con un perfil competencial distinto (véase **figura 48**): Soporte de Finanzas, Soporte de Recursos Humanos, Soporte

de IT, Soporte de Producción, Líder del Departamento de Gestión de Proyectos y el IT Manager.

Por otro lado, el número de puestos de trabajo también cambiará: pasará de tener un total de 19 empleados (sin contar a los comerciales) a 23 empleados (sin contar a comerciales). Esto supone un **aumento del 12,11%*** de empleados, dato a tener en cuenta en la compañía.

*Breve explicación del cálculo del aumento:

$$19 * x / 100 = 23$$

$$X = 23 / 19 * 100$$

$$X = 121,05$$

$$\%X = 121.05 - 100 = 12, 105\% \approx 12, 11\%$$

Estructura por departamentos

- Departamento de Finanzas: pasa de 1 a 2 empleados (aumento)
- Departamento de Recursos Humanos: pasa de 1 a 2 empleados (aumento)
- Departamento de Producción: pasa de 13 a 11 empleados (reducción)
- Departamento de ventas: pasa 2 a 4 empleados (aumento)
- Departamento de IT: pasa de 0 a 2 empleados (aumento)
- 1 CEO se mantiene
- 1 President se mantiene
- Total = 19 empleados a 23 empleados, como se puede observar en el punto anterior.

Los departamentos más afectados serán el de **producción y el de ventas**. Esto es debido al nuevo modelo de negocio adaptado para que las personas que estén en Atención al Cliente pasen a ser **perfiles híbridos** añadiendo las competencias de ventas y marketing. El departamento de producción baja el número de personas y el de ventas y marketing aumenta su número de empleados.

9. Recomendaciones para Noraktrad S.L.

En este apartado serán explicadas brevemente algunas de las **recomendaciones** que se hacen a la empresa *Noraktrad S.L.*, tras haber analizado toda la teoría y práctica relacionada con los perfiles competenciales, la transformación de competencias y la gestión del cambio.

9.1 Perfiles Competenciales

Como se ha podido analizar en este estudio, es fundamental tener claro los **perfiles competenciales** que la empresa necesita **hoy**, así como los que necesitará en un **futuro** próximo, donde se deberá adaptar a las nuevas necesidades del mercado, mediante nuevas tecnologías como los motores de traducción automática.

Por ello, el tener claro qué es lo que exactamente se espera de cada uno de los puestos es esencial, para poder descubrir qué es lo que realmente se necesita en un futuro.

Se ha podido observar, que, gracias a este estudio, la empresa tiene más claro los perfiles actuales y los **perfiles futuros requeridos**.

Además, se ha podido comprobar que en un futuro se requerirán nuevos puestos de trabajo, con nuevas competencias claras para cada uno de estos.

9.2 Transformación de Competencias

Después de haber entendido cuáles son los nuevos puestos en la empresa y cómo van a ser los perfiles competenciales de estos y de los ya existentes en el futuro, se ha podido elaborar la **transformación de las competencias**. Con esta se ve claramente como todos y cada uno de los miembros de la empresa, deben adaptarse a lo nuevo, para lograr una gestión del cambio efectiva.

Mediante nuevas competencias duras y blandas, todos podrán sumergirse en este nuevo mundo con mayor facilidad.

9.3 Gestión del Cambio

Como se ha estudiado en este trabajo, van a ser necesarios más puestos de trabajo en total en plantilla. Por ello, la empresa debe organizarse de la manera adecuada, para poder llegar a cumplir este objetivo y visión que tiene presente.

Se ha podido observar como el aumento de la plantilla será de un **12 %** aproximadamente. Además, se recomienda a la empresa seguir los ***ocho pasos de Kotter*** mencionados con anterioridad, para poder llevar a cabo una gestión del cambio óptima.

Es fundamental que la empresa tome en consideración hacer un development center, debido a esta gestión del cambio, para verificar si realmente las personas que se encuentran actualmente en la empresa son las necesarias para un futuro o, por el contrario, deberán ser despedidas o formadas de manera continua.

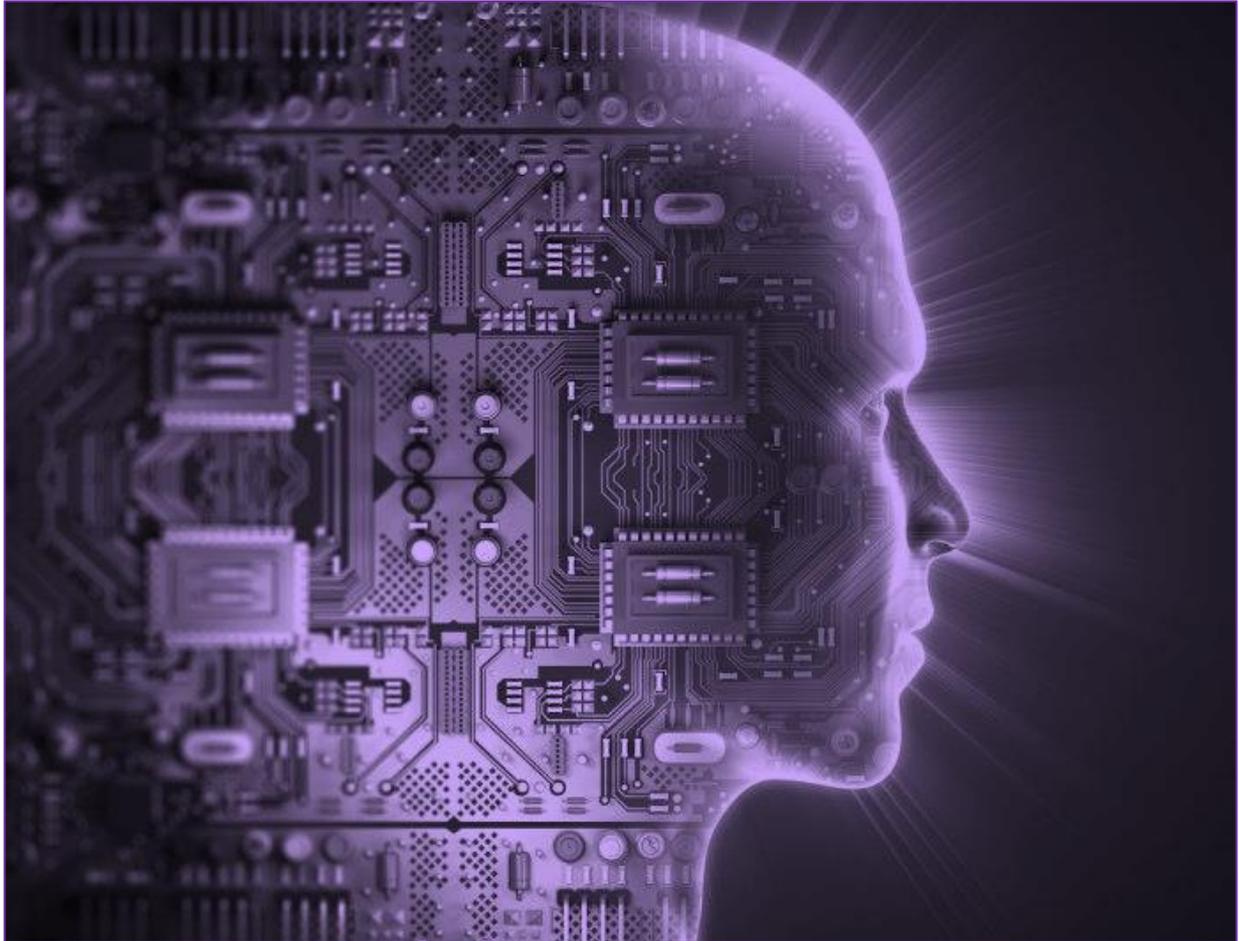
Para ello, la ayuda de un development center es esencial.

Posteriormente, será mostrada una breve guía realizada para la empresa en cuestión, donde podrán seguir los pasos uno por uno para poder conseguir la gestión de cambio que se está buscando.

9.4 Recomendaciones

Como pequeño resumen, se recomienda a la empresa *Noraktrad S.L.*:

1. Tener siempre presente lo que se tiene y lo que se está buscando concretamente, además de evaluar los perfiles actuales y futuros.
2. Contratar por lo menos una vez a una empresa que realice development center, para descubrir si se tiene los activos necesarios para el presente y futuro.
3. Evaluar las resistencias ante el cambio con el cuestionario de resistencias adjunto en el anexo.
4. Seguir los ocho pasos de Kotter adaptados a la empresa para conseguir una gestión del cambio óptima y satisfactoria.
5. Seguir los pasos descritos en la guía realizada concretamente para la empresa.



10. Guía para la Gestión del Cambio de Noraktrad S.L.



EL CAMINO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EFECTIVO



1. Tener claros el mapa de puesto actual y futuro



2. Calcular el aumento o disminución del personal



3. Elaborar y analizar todos los perfiles competenciales actuales y futuros



4. Asumir y analizar la necesidad de la transformación de las competencias en el futuro



- a. En líderes
- b. En empleados
- c. En la cultura empresarial



5. Considerar la ayuda de una empresa de development center



6. Seguir los ocho pasos de Kotter para una gestión del cambio efectiva:

- ✓ Establecer un sentido de urgencia
- ✓ Formar una coalición conductora poderosa
- ✓ Crear una visión
- ✓ Comunicar la visión
- ✓ Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión
- ✓ Planificar y crear triunfos de corto plazo
- ✓ Consolidar los procesos y producir aún más cambio
- ✓ Institucionalizar los nuevos enfoques



7. Considerar y poner en marcha promociones, despidos, formaciones y los cambios de puesto

Siguiendo estos pasos descritos, tanto la empresa *Noraktrad S.L*, como otras empresas que quieran adaptarse al mercado, pueden seguir esta guía para analizar todo lo necesario y averiguar lo requerido para poder gestionar un cambio de manera óptima.

Esta guía es por lo tanto una herramienta de orientación para las empresas, centrada en este caso en la empresa *Noraktrad S.L*, pero que puede servir a otras empresas adaptándolo a su modelo de negocio presente y futuro a la hora de plantearse un cambio significativo en su negocio.

11. Conclusiones y Futuras Líneas de Investigación

En el presente trabajo de investigación académica se han logrado conseguir los **objetivos** planteados en la introducción.

Se ha logrado comunicar la importancia que tienen los **perfiles competenciales** a la hora de plantearse una empresa un cambio. Además, se ha demostrado la importancia que tiene la adaptación a la nueva industria 4.0 y a las nuevas tecnologías para lograr un cambio, tanto en general, como en la industria del lenguaje.

También se ha conseguido aplicar los conceptos de perfiles competenciales, transformación de competencias y gestión del cambio a la empresa *Noraktrad S.L.*

Gracias a esta investigación la empresa podrá poner en práctica la **gestión del cambio** que quiere conseguir. Además, esta investigación puede ser de ayuda para otras empresas que se plantean un proyecto de cambio. Asimismo, se ha podido aportar valor a posteriores investigaciones sobre la empresa en cuestión.

Este estudio puede ser utilizado también por cualquier ente que busque un cambio efectivo en su entorno, tanto gubernamental, científico, profesional o personal, llevando los descubrimientos hallados y analizados al sector en particular.

Este trabajo fin de grado sugiere una **vía** para continuar profundizando más en los perfiles competenciales, la transformación de competencias y la gestión del cambio.

Asimismo, puede sugerir ser una vía para profundizar más en todo el *Grupo Norak* y no solamente en la empresa *Noraktrad S.L.*

Otra de las futuras líneas de investigación para investigadores posteriores, podría ser el factor no tenido en cuenta en esta investigación, el **COVID – 19**. Con este factor se podría descubrir cómo ha afectado este a la empresa, a su entorno y a la economía en general.

También, debido al constante cambio, futuros investigadores podrán volver a realizar un análisis de la situación actual y futura de los perfiles competenciales existentes en la posterioridad.

Otra posible línea de investigación sería comprobar la **evaluación de los perfiles competenciales** actuales, así como la de los futuros. Con esto se podría demostrar si el trabajo presente ha sido elaborado mediante hipótesis correctas y si la empresa ha decidido seguir la misma línea que la discutida en la actualidad.

Además, futuros investigadores podrían descubrir si la empresa *Noraktrad S.L.* ha implantado esta nueva visión ante la gestión de un cambio, basada en perfiles competenciales, a su rutina. Se podría evaluar si esta ha sido implantada como un ritual para afrontar cambios emergentes en la empresa y el modelo de negocio.

Otra idea sería poner en práctica el **cuestionario anexo** y mencionado en el trabajo para evaluar las resistencias de los miembros de la empresa y poder averiguar así si la empresa está preparada para el cambio. Esto podría aplicarse también a empresas y entes de otras industrias.

Con relación a las implicaciones prácticas, como se ha podido observar, estas pueden ser diversas, debido a que en el mundo en el que vivimos los cambios, los factores y el entorno son muy dinámicos.

12. Bibliografía

Aladwani, A. M. (2001). *Change management strategies for successful ERP implementation*. Business Process Management Journal, Vol. 7. No. 3, 2001. Pp. 266 – 275.

Alles, M. (2013). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*. Granica.

ALN Consulting. (2020). *Perfil duro vs. perfil blando*. Recopilado el 22 febrero 2020 en: <http://alnconsulting.es/?p=703>.

Anderson B. (2020). *The Most In-Demand Hard and Soft Skills of 2020*. Recopilado el 17 marzo 2020 en: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2020/most-in-demand-hard-and-soft-skills>

Becker, Ulrich & Botzkowski. (2017). *Industrie 4.0 im Mittelstand. Best Practices und Implikationen für KMU*. SpringerGabler.

Barcelo, J.C. (2017). *La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH*. Recopilado el 31 marzo 2020 en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>

Beesing, M. et al. (2006). *El eneagrama. Un camino hacia el autodescubrimiento*. Narcea. Séptima edición. Pp. 5-7.

Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making sense of change management*. 2nd Edition. Kogan Page. Recopilado el 05 abril 2020 en: <http://tashfeen.pbworks.com/f/Making%20Sense%20of%20Change%20Management.pdf>

Chapman, A. (2013). *Five Stages of Elizabeth Kubler Ross Grief Cycle model*. Businessballs.com. Recopilado el 09 abril 2020 en: http://www.businessballs.com/elisabeth_kubler_ross_five_stages_of_grief.htm

Díaz Pinilla, M. (2006). *Assessment Center paso a paso*. Psicom editores.

Drucker, P. (1999). *El líder del cambio. Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Grupo Editorial Norma, pp. 111- 140.

EAE. (2017). *Análisis DAFO personal: ¿qué es y cómo hacerlo?* Harvard Deusto. Recopilado el 21 abril 2020 en: <https://retos-directivos.eae.es/analisis-dafo-personal-que-es-y-como-hacerlo/>

EIPE. (2018). *¿Qué es la cultura empresarial y por qué es tan importante?* Recopilado el 16 abril 2020 en: <https://www.eipe.es/blog/cultura-empresarial-importancia/>

El Economista. (2020). *Development Center*. Recopilado el 11 abril 2020 en: <https://empresite.eleconomista.es/Actividad/DEVELOPMENT-CENTER/>

El Economista (2018). *Las claves para ser una empresa proactiva y generar negocio*. Recopilado el 30 marzo 2020 en: <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/9412950/09/18/Las-claves-para-ser-una-empresa-proactiva-y-generar-negocio.html>

Elige. (2014). *Desarrollo del talento*. Recopilado el 31 marzo 2020 en: <http://www.elige.es/desarrollo-del-talento/>

Gómez, J. (2017). *Programas de identificación y desarrollo para trabajadores de alto potencial*. Recopilado 22 abril en: <https://www.cerem.es/blog/programas-de-identificacion-y-desarrollo-para-trabajadores-de-alto-potencial>

González-Bravo, G. & Valdivia-Peralta, M. (2015). *Posibilidades para el uso del modelo de aceptación de la tecnología (TAM) y de la teoría de los marcos tecnológicos para evaluar la aceptación de nuevas tecnologías para el aseguramiento de la calidad en la educación superior chilena*. Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal). Pp. 181-196. Recopilado el 14 abril 2020 en:

file:///C:/Users/Victoria/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-

PosibilidadesParaElUsoDelModeloDeAceptacionDeLaTec-5053322%20(1).pdf

Guijarro, F. (2020). *Diferencias entre Assessment Center y Development Center*.

Recopilado el 31 marzo 2020 en: <https://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-assessment-center-y-development-center/>

Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. 5th edition. Palgrave.

IAssessment. (2020). *El Inventario de Motivos, Valores y Preferencias (MVPI)*.

Recopilado el 22 abril en: <http://www.iaassessment.es/soluciones/evaluaciones/el-inventario-de-motivos-valores-y-preferencias-mvpi.html>

IONOS. (2019). *Hard Skills. Las habilidades duras en detalle*. Recopilado el 17 marzo 2020 en: <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/hard-skills/>

IONOS. (2019). *Soft skills: qué son y listado de las más importantes*. Recopilado el 17 marzo 2020 en: <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/soft-skills/>

Jiménez Torres, J.A. (2016). *Los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio*.

Recopilado el 30 marzo 2020 en: <https://www.adictosaltrabajo.com/2016/04/13/los-8-pasos-de-kotter-para-gestionar-el-cambio/>

Kagermann, Wahlster & Helbing. 2013. *Securing the future of German manufacturing industry. Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0. Final*

report of the Industrie 4.0 Working Group. Recopilado el 19 abril 2020 en:
http://forschungsunion.de/pdf/industrie_4_0_final_report.pdf

Kotter, J. (2011). *Change Management vs. Change Leadership - What's the Difference?* Forbes. Recopilado el 17 abril 2020 en:
<https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/#581b4c5c4cc6>

Kotter, J. (2011). *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*. en Harvard Business Review. Pp. 78 – 85. Recopilado el 30 marzo 2020 en:
https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_07.pdf

Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Recopilado el 09 abril 2020 en:
<https://static1.squarespace.com/static/5a51026dedaed8620f27bc3f/t/5b7aeb7888251b5c022c7099/1534782329262/On+Death+and+Dying+%28PDF+through+CH+3%29+-+Kubler-Ross.pdf>

Lafarga, F., Pegenaute, L. (2004). *Historia de la traducción en España*. Ambos Mundos. Salamanca. Recopilado el 11.03.2020 en:
<file:///C:/Users/Victoria/Downloads/historia-de-la-traduccion-en-espana--0.pdf>.

Lete, I., Lapuente O. et al. (2017). *El consejo anticonceptivo utilizando el modelo DISC de patrones conductuales. Resultados de una experiencia piloto*. Prog Obstet Ginecol. 2017; 59 (5): pp. 283-287. Recopilado el 11 abril 2020 en:
https://sego.es/documentos/progresos/v59-2016/n5/03_El_consejo_anticonceptivo.pdf

McKinsey (2008). *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. Recopilado el 09 abril 2020 en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>

Mínguez López, A. (1992). *Los cuatro pilares de la gestión de personas*.

Mínguez, López, A. (2009). *Autodiagnóstico de predisposición al cambio*.

Molina Baños, A. (2019). *Creación de un motor de traducción automática estadístico (EN>ES) para textos del ámbito farmacéutico. Comparación con otros motores de traducción automática neuronal existentes*. Recopilado el 13 de marzo 2020 en: https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2019/hdl_2072_359321/Molina_Alicia_TFM.pdf

Mulholland, B. (2017). *8 Critical Change Management Models to Evolve and Survive*. Recopilado el 11 abril 2020 en: <https://www.process.st/change-management-models/>

Norak Group. (2020). *Traducciones, el punto de partida hacia la industria 4.0*. Recopilado el 19 abril 2020 en: <http://norak.es/traduccion-el-punto-de-partida-hacia-la-industria-4-0/#comments>

Norak Group. (2018). *Premios, reconocimientos y certificaciones*. Recopilado el 07 marzo 2020 en: <https://www.norak.es/premios-reconocimientos-y-certificaciones/>.

Norak Group (2018). *Nuestras Marcas*. Recopilado el 13 de marzo 2020 en: <https://www.norak.es/nuestras-marcas/>

Noraktrad S.L. (2017). *Presentación Noraktrad 2017*. (pp. 1-15). Madrid.

Noraktrad S.L. (2018). *Historia de Norak*. Recopilado el 12 marzo 2020 en: <https://www.norak.es/historia/>.

Noraktrad S.L. (2018). *Nuestra Visión*. Recopilado el 01 febrero 2020 en: <https://www.norak.es/nuestra-vision/>.

Noraktrad S.L. (2018). *Especializaciones*. Recopilado el 01 febrero 2020 en: <https://www.norak.es/servicios/>.

Noraktrad S.L. (2018). *Cartera de Clientes*. Recopilado el 07 marzo 2020 en: <https://www.norak.es/cartera-de-clientes/>.

Noraktrad S.L. (2018). *Norak Partners*. Recopilado el 06 marzo 2020 en:
<https://www.norak.es/servicios/>.

Prieto Herrera, J. E. (2016). *Gerencia proactiva: Más allá de la visión empresarial*. Recopilado el 29 marzo 2020 en: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/04/Gerencia-Proactiva.pdf>

Pato, P. (2019). *Tema 8: Gestión del Cambio*. Liderazgo y Cambio. Universidad Pontificia de Comillas. ICADE.

Pato, P. (2019). *Tema 10: Desarrollo del Liderazgo*. Liderazgo y Cambio. Universidad Pontificia de Comillas. ICADE.

Project Management Institute. (2015). *Improving stakeholder management using change management tolos*. Recopilado el 17 de abril 2020 en:
<https://www.pmi.org/learning/library/improve-stakeholder-management-9901>

Real Academia Española (RAE). (2020). *Actitud*. Recopilado el 22. febrero 2020 en:
<https://dle.rae.es/?w=actitud>.

Real Academia Española (RAE). (2020). *Aptitud*. Recopilado el 22. febrero 2020 en:
<https://dle.rae.es/?w=aptitud>.

Schindlbeck, C.an Kathatina Hain. (2020). *Die hohe Anspruchshaltung wundert mich nicht*. Markt&Technick. Nr. 4/2020. Recopilado el 11 marzo 2020 en:
[file:///C:/Users/Victoria/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/mut_20_04_44-45%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Victoria/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/mut_20_04_44-45%20(1).pdf).

Smith, S.M. (1997). *The Satir Change Model*. Recopilado el 10 abril 2020 en:
<https://stevenmsmith.com/ar-satir-change-model/>

Tekniker. (2020). *Sistemas Ciber-Físicos*. Recopilado el 19 abril 2020 en:
<https://www.tekniker.es/es/sistemas-ciber-fisicos>

Thevenet, M. (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Tomasello, M. (2008). *Die Ursprünge der menschlichen Kommunikation*. Recopilado el 13 de marzo 2020 en:
<https://www.suhrkamp.de/download/Blickinsbuch/9783518585382.pdf>

Torres-Hostench, O., Presas, M & Cid-Leal P. (2016). *El uso de traducción automática y posesión en las empresas de servicios lingüísticos españolas: Informe de investigación ProjectA 2015*. Bellaterra. Recopilado el 11.03.2020 en:
https://ddd.uab.cat/pub/estudis/2016/148361/projecta_a2016iSPA.pdf

Venuti, L. (1995). *The translators invisibility. A history of translation*. Routledge. London & New York. Recopilado el 11.03.2020
en:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.4973&rep=rep1&type=pdf>

Vilaseca, B. (2014). *Conocerse a uno mismo a través del Eneagrama*. Recopilado el 11 abril 2020 en: <https://borjavilaseca.com/conocerse-uno-traves-del-eneagrama/>

Walten, K. (2018). *A Brief History of Translation*. Recopilado el 18 abril 2020 en:
<https://www.wordbee.com/blog/localization-industry/a-brief-history-of-translation/>

World Heritage Encyclopedia (2002). Virginia Satir. Project Gutenberg Self - Publishing Press. Recopilado el 10 abril en:
http://www.self.gutenberg.org/articles/Virginia_Satir

13. Anexo

En este epígrafe se mostrarán el **cuestionario** elaborado por Mínguez para diagnosticar las resistencias en la compañía, así como el **ejemplo** práctico de la evaluación de competencias de la Directora de Producción elaborado por la CEO y el President.

Cuestionario:

Este cuestionario ha sido realizado por Mínguez, López, A., para la empresa *Productive Workplace S.L.*

Cuestionario para autoevaluar la predisposición al cambio

AUTODIAGNOSTICO DE PREDISPOSICION AL CAMBIO

Este cuestionario ha sido diseñado para que UD. analice como se ve o se siente en la actualidad con respecto a las demandas de cambio que se le hacen a su empresa y a su actuación profesional. Escriba una señal (✓) en la columna del (SI) o del (No) para indicar su respuesta a los comentarios que aparecen a continuación.

	Si	No
1 Actúo con sentido práctico adaptándome a la realidad del momento.		
2 Tengo la sensación de encontrarme en el lugar equivocado y en el momento más inoportuno.		
3 No sé dónde estoy y a dónde me lleva lo que hago.		
4 Me encuentro con ganas para enfrentarme a nuevos retos.		
5 Estoy contento con el trabajo que hago, me gusta de verdad.		
6 Estoy lleno de dudas, no tengo claro como lo puedo hacer mejor desde el punto de vista profesional.		
7 Me siento inseguro, como si no se me valorara profesionalmente.		
8 Estoy satisfecho con mis logros profesionales.		
9 Estoy disfrutando las recompensas obtenidas de mis logros profesionales.		
10 Me siento distinto. No entiendo qué está ocurriendo a mi alrededor.		
11 Me siento capacitado para asumir riesgos.		
12 Me percibo viviendo la realidad de la empresa tal cual existe.		
13 Me encuentro arrastrado por los cambios que se están produciendo.		
14 Me veo fuera de la realidad en la que me encuentro.		
15 Estoy dispuesto a aprender para mejorar.		
16 No entiendo para qué demonios sirve todo lo que estamos haciendo.		

Documento elaborado para uso de los clientes de Productive Workplaces SL

1

Cuestionario para autoevaluar la predisposición al cambio

PROCEDIMIENTO DE PuntuACIÓN

Suma las MARCAS existentes en las casillas de respuesta de "SI" según las agrupaciones siguientes:

- A (5, 8, 9 y 12) =
- B (2, 7, 13 y 16) =
- C (3, 6, 10 y 14) =
- D (1, 4, 11 y 15) =

SIGNIFICADO DE LAS PuntuACIONES

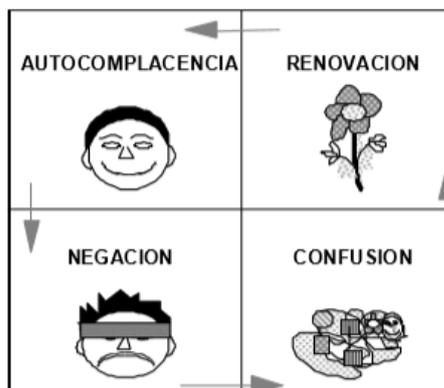
- 1 significa un estado emocional no presente en el sujeto.
 2 significa un estado emocional apesentado en su ánimo.
 3 significa un estado emocional arraigado en su comportamiento habitual.
 4 significa un estado emocional consolidado en sus expresiones de principios de actuación.

Documento elaborado para uso de los clientes de Productive Workplaces SL

2

INTERPRETACION DE LAS PUNTUACIONES

- A.- Es el estado de **AUTOCOMPLACENCIA**, cuya máxima expresión es el "STATUS QUO". Nos vemos y nos sentimos satisfechos, tranquilos y realistas. Pero cualquier cambio (implantación de un nuevo enfoque comercial, reorganización, incorporación de un nuevo directivo, etc.) puede conducirnos a la negación.
- B.- Es el estado de **NEGACIÓN**. Cuando hablamos o actuamos se nos percibe como inseguros, asustados por el cambio, paralizados. Pero lo curioso de este estado es que nosotros no somos conscientes de sentirnos así. Permanecemos en este estado hasta que superamos el miedo y la ansiedad. Esto nos lleva hasta el umbral de la confusión.
- C.- Es el estado de **CONFUSIÓN**. En este estado se nos ve y nos sentimos diferentes, fuera de la realidad, perdidos e inseguros. Nos comportamos de forma estúpida, dejándonos pedazos y jirones de nosotros mismos, hasta que de repente se abre la puerta de la renovación.
- D.- Es el estado de **RENOVACIÓN**. En este estado se nos percibe y nos sentimos sinceros, abiertos y capaces de asumir riesgos.



La ansiedad (o **EXCITACIÓN BLOQUEADA**) es el decorado emocional del estado de **CONFUSIÓN**. *Pero paradójicamente no debe ser un estado a evitar puesto que significa predisposición para aprender.* La ansiedad es el lugar en el que almacenamos la energía mientras decidimos donde invertirla. Cada nuevo proyecto, cambio de rumbo o cambio fundamental requiere un óptimo de ansiedad. Si es muy elevada puede paralizarnos y si es muy poca nos inmoviliza. Personas en el estado de confusión puede que ya estén llevando a cabo actuaciones constructivas. Serán ellas quienes tirarán del carro, si se consigue ponerlas juntas para que aprendan a como se pueden integrar sus iniciativas en el sistema global de la organización. En este contexto, el trabajo del consultor-facilitador consistirá en buscar en cada momento en qué estado se encuentran las personas y qué es lo que están haciendo. Esto le ayudará a actuar de forma constructiva en cada situación.

Las personas que se encuentren en los estados de **AUTOCOMPLACENCIA** O **NEGACIÓN** no están congeladas. Los acontecimientos ya se encargarán de movilizarlas rápidamente. Poco se puede hacer si no es dejar pasar el tiempo, evitando dar soluciones racionales a los problemas que probablemente retrasarían la salida de las personas inmersas en estos procesos. Aunque el formador-facilitador puede hacer que su presencia se sienta y acepte actuando de forma apropiada con estas personas: reconociendo su derecho a permanecer en ellos el tiempo que deseen.

Cuando las personas se encuentran estados de **CONFUSIÓN** O **RENOVACIÓN**, es cuando se dispone de la energía que se necesita para producir el cambio. Si se revisasen todos los proyectos e intervenciones para lograr el cambio, teniendo en cuenta este planteamiento, se podría ver que los que no funcionaron, aunque se hicieron excelentes análisis basados en la investigación de la actuación, fueron llevados a cabo con personas viviendo en los estados de **AUTOCOMPLACENCIA** o **NEGACIÓN**.

En realidad desconocían o no sabían que las semillas del éxito se siembran en el estado de **CONFUSIÓN** y germinan en el de **RENOVACIÓN**. Es en estos estados en los que las personas aceptan de buen grado las pizarras de papel, los modelos y otras técnicas de desarrollo de la organización, utilizados habitualmente por los consultores.

Los cambios son eficaces cuando se incluye en ellos a las personas AYUDÁNDOLES A APRENDER. Esto modifica el objetivo de la intervención del formador-facilitador desde tomar decisiones a construir apoyo, ayudándoles a MOVILIZAR SU ENERGÍA. Es decir, este planteamiento de formación-acción altera las pautas tradicionales de qué debería ser diagnosticado, quién debería hacer el diagnóstico y cómo se deberían utilizar los resultados del diagnóstico. Nuestra experiencia nos ha enseñado que son los miembros de la organización cliente junto con el consultor-facilitador quienes deben hacerlo.



Los enfoques tradicionales de formación que se centran en los problemas más obvios pero no se percatan de los dilemas asociados con la **AUTOCOMPLACENCIA** y la **NEGACIÓN**. Aunque parten de que para vencer la resistencia de las personas hay que dejarlas que expresen sus preocupaciones, ignoran que vencer la resistencia es una condición previa para moverse hacia el futuro; al tiempo que soslayan que dejar que eso

ocurra lleva su tiempo. Es decir, las fuerzas que actúan en contra de un cambio dado pueden representarse en un diagrama de análisis de fuerzas, pero no siempre puede ser el contenido de un análisis racional de solución de problemas. Urgir a deshacerse de viejos hábitos, pautas familiares, relaciones y estructuras, sean o no satisfactorias, es tan antiguo como la historia humana. Esto se denomina CONSERVADURISMO DINÁMICO o tendencia a luchar para permanecer siempre igual. Tiene su sentido porque las personas tienen miedo a las pérdidas: pérdida de la identidad, de la certeza y el significado mismo de su vida. Con estas condiciones las técnicas de descongelamiento ayudarán probablemente poco dado que se requiere paciencia, tiempo y oportunidad para que las personas de forma conjunta expresen los dilemas a los que se enfrentan y puedan elegir cuándo y cómo moverse.

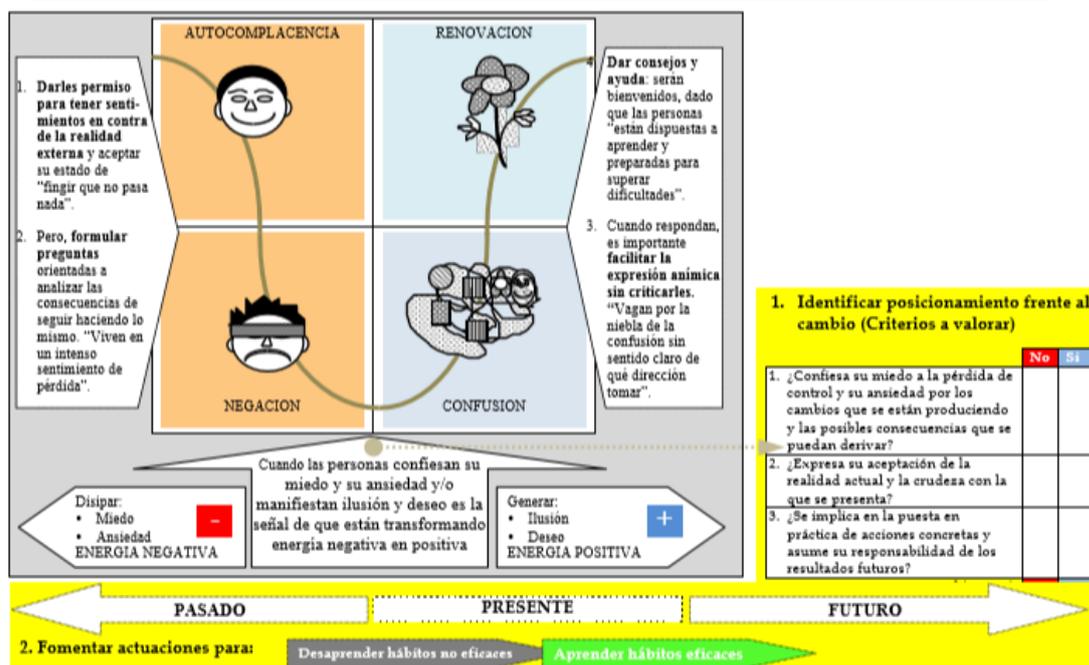
Es más, las técnicas de ENTRENAMIENTO EN LA SENSIBILIDAD que se introdujeron para inducir el cambio en el medio laboral no han alcanzado el éxito que prometían inicialmente porque no tuvieron en cuenta el pasado y el futuro, dado que se centraban en el aquí y ahora. Aunque sí nos ayudaron a entender y sopesar el impacto de las relaciones humanas en el proceso de lograr un objetivo de cambio en las organizaciones; LOS SENTIMIENTOS DE INSEGURIDAD, EL MIEDO AL ERROR Y LAS PERCEPCIONES DE AMENAZA, PUEDEN BLOQUEAR EL CUMPLIMIENTO DE LA TAREA TANTO COMO LA FALTA DE DINERO, TIEMPO O HERRAMIENTAS.

Cualquier actividad, en algún momento, puede empujar a la NEGACIÓN, sobre todo cuando los acontecimientos empeoran. Si esto sucede lo único que se puede hacer es mantenerse en calma y esperar. Todos podemos sufrir ansiedad y perplejidad ante cambios estresantes. Las personas necesitan apoyo para permanecer en donde están en tanto en cuanto las condiciones permanezcan, y no conminaciones para darse prisa y cambiar más rápidamente. Tratar de reprimir tales procesos puede desatar sentimientos encontrados y no predecibles. Pero la paradoja reside en que una transformación efectiva requiere la expresión constructiva, consciente o inconsciente de tales sentimientos. Estos son los límites de índole personal con los que hemos de jugar en el desarrollo de cualquier proyecto de cambio.

Explicación de las puntuaciones tomado de Claes Janssen: PERSONLIG DIALEKTIK. 2nd. Ed. Stockholm: Liber, 1982.

Traducción, cuestionario de las páginas 1 y 2 y gráfico de la página 6 han sido creados y elaborados por Productive Workplaces SL.

Madrid 2009



Ejemplo práctico:

Ejemplo propuesto: Directora de Producción

Se pueden realizar hipótesis con los resultados que esta puede tener mediante el perfil competencial actual y el futuro. A continuación, será evaluada con las respuestas de la CEO y del President.

Figura 48: Ejemplo Directora de Producción

Perfil competencial de la Directora de Producción:

Competencias Duras	Competencias Blandas
✓ Conocimientos empresariales	✓ Compromiso con la empresa
✓ Titulación superior	✓ Identificación con la empresa
✓ Conocimientos de técnicas de traducción	✓ Autoridad
✓ Conocimientos de metodologías tecnológicas de la traducción	✓ Gestionar equipos
✓ Conocimiento del mercado	✓ Adaptación al cambio / gestión del cambio
✓ Conocimientos de producción	✓ Liderar la gestión del cambio (nuevas plataformas, servicios)
✓ Experiencia en dirección de grupos	✓ Flexibilidad ante posibles eventos inesperados
✓ Nivel cultural	✓ Resiliencia
✓ Titulación superior (universitaria)	✓ Mente analítica
✓ Español e inglés mínimo	✓ Controlar resultados
	✓ Controlar Comportamientos
	✓ Delegar
	✓ Comunicación



Competencias Duras	Competencias Blandas
✓ Conocimientos empresariales	✓ Compromiso con la empresa
✓ Titulación superior	✓ Identificación con la empresa
✓ Conocimientos de técnicas de traducción	✓ Autoridad
✓ Conocimientos de metodologías tecnológicas de la traducción	✓ Gestionar equipos
✓ Conocimiento del mercado	✓ Adaptación al cambio / gestión del cambio
✓ Conocimientos de producción	✓ Liderar la gestión del cambio (nuevas plataformas, servicios)
✓ Experiencia en dirección de grupos	✓ Flexibilidad ante posibles eventos inesperados
✓ Nivel cultural	✓ Resiliencia
✓ Titulación superior (universitaria)	✓ Mente analítica
✓ Español e inglés mínimo	✓ Controlar resultados
✓ Conocimiento del mercado futuro	✓ Controlar Comportamientos
✓ Conocimiento de nuevos servicios	✓ Delegar
✓ Conocimientos de nuevos sistemas	✓ Comunicación
✓ Conocimiento más profundo de herramientas de apoyo a la traducción	✓ Más flexibilidad mental
	✓ Más gestión del cambio
	✓ Mente más analítica

Fuente: elaboración propia

Evaluación de situación actual y futuro:

Las competencias futuras están en negrita, y son las expectativas que tienen el President y la CEO con esta persona en el futuro. Hay que mencionar que ha sido evaluada mediante tres criterios:

- **Bueno:** tiene la competencia y la lleva bien acabo
- **Medio:** puede mejorar
- **Malo:** no la tiene

Esta evaluación podría ser considerada como una evaluación de 180° donde la capa superior de la empresa evalúa a una capa más inferior de la misma.

Evaluación del President:

Figura 49: Evaluación President

	Competencia	Valoración
Actuales	1. Conocimientos empresariales	Medio
	2. Conocimientos de técnicas de traducción	Bueno
	3. Conocimientos de metodologías tecnológicas de la traducción	Medio
	4. Conocimiento del mercado	Medio
	5. Conocimientos de producción	Bueno
	6. Experiencia en dirección de grupos	Medio
	7. Nivel cultural	Bueno
	8. Titulación superior (universitaria)	Bueno
	9. Español e inglés	Bueno
	10. Compromiso con la empresa	Bueno
	11. Identificación con la empresa	Bueno
	12. Autoridad	Medio
	13. Gestionar equipos	Bueno
	14. Adaptación al cambio	Medio
	15. Liderar la gestión del cambio	Malo
	16. Flexibilidad ante posibles eventos inesperados	Medio
	17. Resiliencia	Malo
	18. Mente analítica	Medio
	19. Controlar resultados	Medio
	20. Controlar comportamientos	Malo
	21. Delegar	Malo
	22. Comunicación	Medio
Futuras	23. Conocimiento del mercado futuro	Medio
	24. Conocimiento de nuevos servicios	Bueno
	25. Conocimientos de nuevos sistemas	Bueno
	26. Más flexibilidad mental	Medio
	27. Más gestión del cambio	Medio
	28. Mente más analítica	Medio
	29. Conocimiento más profundo de herramientas de apoyo a la traducción	Bueno

Fuente: elaboración propia

Evaluación de la CEO:

Figura 50: Evaluación CEO

	Competencia	Valoración
Actuales	1. Conocimientos empresariales	Bueno
	2. Conocimientos de técnicas de traducción	Medio
	3. Conocimientos de metodologías tecnológicas de la traducción	Medio
	4. Conocimiento del mercado	Malo
	5. Conocimientos de producción	Medio
	6. Experiencia en dirección de grupos	Medio
	7. Nivel cultural	Medio
	8. Titulación superior (universitaria)	Medio
	9. Español e inglés	Bueno
	10. Compromiso con la empresa	Bueno
	11. Identificación con la empresa	Bueno
	12. Autoridad	Bueno
	13. Gestionar equipos	Medio
	14. Adaptación al cambio	Medio
	15. Liderar la gestión del cambio	Malo
	16. Flexibilidad ante posibles eventos inesperados	Medio
	17. Resiliencia	Bueno
	18. Mente analítica	Bueno
	19. Controlar resultados	Bueno
	20. Controlar comportamientos	Medio
	21. Delegar	Malo
	22. Comunicación	Medio
Futuras	23. Conocimiento del mercado futuro	Medio
	24. Conocimiento de nuevos servicios	Medio
	25. Conocimientos de nuevos sistemas	Medio
	26. Más flexibilidad mental	Medio
	27. Más gestión del cambio	Medio
	28. Mente más analítica	Bueno
	29. Conocimiento más profundo de herramientas de apoyo a la traducción	Medio

Fuente: elaboración propia

Con estas evaluaciones, se puede advertir que **cada observador tiene un punto de vista diferente y que es necesario hacer un *development center*** para identificar si el individuo es apto para el puesto.