



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Dirección de Estudios de Postgrado
Doctorado en Arquitectura

LA OFICINA DE ARQUITECTURA Y SUS PROYECTOS

UN ABORDAJE DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ARQUITECTOS

Tesis para optar al Título de Doctor en Arquitectura

MsC. Arq. Eugenia M. Villalobos G.

Arq. Domingo Acosta, Ph. D.
Tutor

Caracas, Julio de 2018



VEREDICTO

En la de lo cual se levanta la presente ACTA a los 07 días del mes de Marzo

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo y el Consejo de Estudios de Postgrado de la Universidad Central de Venezuela, para examinar la **Tesis Doctoral** presentada por: **EUGENIA MARGARITA ISABEL VILLALOBOS GONZÁLEZ**, cédula de identidad N° 11.026.143, bajo el título "**LA OFICINA DE ARQUITECTURA Y SUS PROYECTOS. UN ABORDAJE DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ARQUITECTOS**", a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de **DOCTOR EN ARQUITECTURA**, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue, dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día 07 de Marzo de 2019 a las 09:00 AM., para que la autora lo defendiera en forma pública, lo que ésta hizo en el salón de Postgrado, piso 1 de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Venezuela, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondió satisfactoriamente a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **aprobarlo**, por considerar, sin hacerse solidario con las ideas expuestas por la autora, que se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

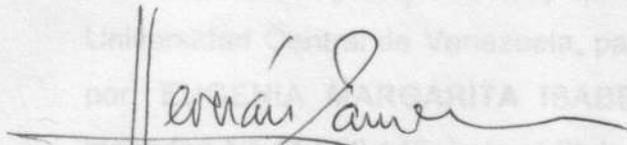
Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado se trata de una investigación sólidamente fundamentada sobre la oficina de arquitectura en Venezuela como cultura organizacional, tanto desde el punto de vista teórico-metodológico, como por el levantamiento de la información de los casos, mediante un enfoque cuantitativo rigurosamente desarrollado.

[Handwritten signatures]



3.- El jurado por unanimidad decidió otorgar la calificación de EXCELENTE al presente trabajo por considerarlo de excepcional calidad en su aporte al conocimiento sobre el ejercicio profesional y sus formas organizacionales.

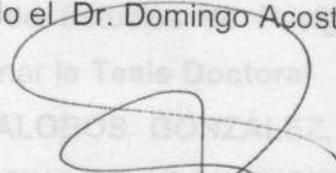
En fe de lo cual se levanta la presente ACTA, a los 07 días del mes de Marzo del año 2019, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Coordinador del jurado el Dr. Domingo Acosta.



Dr. Hernán Zamora

C.I. N° 6.441.686

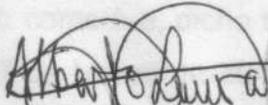
Universidad Central de Venezuela
Jurado designado por el Consejo de
Facultad



Dra. Beatriz Hernández

C.I. N° 6.432.684

Universidad Central de Venezuela (IDEC)
Jurado designado por el Consejo de
Facultad



Dr. Alberto Lovera

C.I. N° 3.400.072

Universidad Central de Venezuela
Jurado designado por el Consejo de
Estudios de Postgrado



Dr. Lorenzo González Casas

C.I. N° 4.087.179

Universidad Simón Bolívar
Jurado designado por el Consejo de
Estudios de Postgrado



Dr. Domingo Acosta

C.I. N° 4.088.108

Universidad Central de Venezuela (IDEC)
Jurado designado por el Consejo de Facultad
Tutor

HZ.BH.AL.LG.DA.ps

AUTORIZACIÓN PARA LA DIFUSIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS DE LICENCIATURA,
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO Y TESIS DOCTORAL DE LA
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

Yo, Eugenia M. Villalobos G., C.I. 11.026.143, autor de la tesis doctoral, **La oficina de arquitectura y sus proyectos. Un abordaje desde la perspectiva de los arquitectos.** Presentada para optar al Grado Académico de Doctor en Arquitectura; a través de este medio autorizo a la Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva y/o a la Comisión de Estudios de Postgrado de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UCV, para que difunda y publique la versión electrónica de esta tesis, a través de los servicios de información que ofrece la Institución, sólo con fines de docencia e investigación, de acuerdo a lo previsto en la Ley sobre Derecho de Autor, Artículo 18, 23 y 42 (Gaceta Oficial Nº 4.638 Extraordinaria, 01-10-1993).

MsC. Arq. Eugenia M. Villalobos G.
C.I. 11.026.143
e-mail: eugivillalobos@gmail.com

En la Ciudad Universitaria de Caracas, a los dieciocho días del mes de julio de dos mil dieciocho.

La cesión de derechos de difusión electrónica, no es cesión de los derechos de autor, porque este es intransferible.



Universidad Central de Venezuela
Facultad De Arquitectura y Urbanismo
Dirección de Estudios de Postgrado
Doctorado en Arquitectura

LA OFICINA DE ARQUITECTURA Y SUS PROYECTOS. UN ABORDAJE DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ARQUITECTOS

Autor: MsC. Arq. Eugenia M. Villalobos G.
Tutor: Arq. Domingo Acosta, Ph. D.
Fecha: 2018

Resumen

Se estudia la oficina de arquitectura como plataforma de socialización del ejercicio individual y puente con la sociedad. Ella surge como una alianza para potenciar las capacidades individuales de sus miembros pero también de quienes se vinculan con ella a través de sus proyectos, haciendo hincapié en la práctica de la arquitectura como construcción social. La aproximación al objeto de estudio (la oficina de arquitectura) se realiza a través de un estudio exploratorio desde una aproximación cualitativa con diseño fenomenológico, la cual permite responder los objetivos del estudio desde la propia perspectiva y experiencia de los arquitectos (participantes clave); es decir, comprender los significados de la oficina de arquitectura como cultura organizacional, cuyas características definen su práctica profesional orientada a proyectos. La oficina de arquitectura es una cultura que con sus características dan coherencia a las acciones de sus miembros y debe estimular el diseño creativo de edificaciones de calidad, que impacten positivamente su trayectoria, ya que necesita un flujo constante de proyectos para poder lograr sus objetivos a largo plazo y sostenerse en el tiempo; es decir, operar en el presente pero con la posibilidad de reinventarse en el futuro para adecuarse a sus tiempos. El análisis se construye a partir de los hallazgos de las entrevistas y de los referentes teóricos que acompañan esta investigación, permitiendo conocer la realidad de la oficina con sus arquitectos, y de los proyectos que realizan y con sus interesados. También se plantea una prospección de la oficina de arquitectura que tiene una línea de pensamiento la cual proviene de trabajos anteriores y que se abre a futuras exploraciones y, del proyecto como construcción social que promueve la participación activa y comprometida de los interesados.

Palabras clave: oficina de arquitectura, arquitecto, cultura organizacional, proyecto, interesados, construcción social, significados, práctica profesional de la arquitectura, éxito del proyecto, oficina exitosa.



Universidad Central de Venezuela
Facultad De Arquitectura y Urbanismo
Dirección de Estudios de Postgrado
Doctorado en Arquitectura

**THE FIRM OF ARCHITECTURE AND ITS PROJECTS.
AN APPROACH FROM THE PERSPECTIVE OF ARCHITECTS**

Author: MsC. Arq. Eugenia M. Villalobos G.
Tutor: Arq. Domingo Acosta, Ph. D.
Date: 2018

Abstract

The architecture firm is studied as a socialization platform for the individual exercise and bridge with society. It which emerges as an alliance to enhance the individual capacities of its members but also those who are linked to it through their projects, emphasizing the practice of architecture as a social construction. The approach to the object of study (the architecture firm) is carried out through an exploratory study from a qualitative approach with phenomenological design, which allows to answer the objectives of the study from the perspective and experience of the architects (key participants); that is, to understand the significations of the architecture firm as an organizational culture, whose characteristics define its project-oriented professional practice. The architecture firm is a culture that with its characteristics give coherence to the actions of its members and should stimulate the creative design of quality buildings, which positively impact its trajectory, because it needs a constant flow of projects to be able to achieve its long-term goals and sustained over time; that is, operate in the present but with the possibility of reinventing in the future to adapt to their times. The analysis is based on the findings of the interviews and the theoretical references that accompany this research, allowing to know the reality of the firm with its architects, and the projects they carry out and with their stakeholders. There is also a prospection of the architecture firm that has a line of thought that comes from previous work and that opens to future exploration and the project as a social construction that promotes the active and committed participation of stakeholders.

Key words: firm of architecture, architect, organizational culture, project, interested, social construction, significations, architectural practice, success of the project, successful firm.

*Para ti papá...
me enseñaste este camino
y me transmitiste tu amor por la docencia*

Agradecimientos

Agradecer no es fácil, y no es por mezquindad, sino porque momentos como este son un hito, una parada en el camino que recorreremos y que inevitablemente nos hace ver atrás y recordar a tantas personas y a tantos momentos que van dejando huella en la vida. Son la familia, las instituciones, los maestros y profesores, los compañeros de clase y de trabajo, los amigos y los alumnos, lo vivido en cada momento, lo que te hace feliz y lo que te pone triste. Por eso hoy quisiera agradecer a todos aquellos que, incluso sin saberlo, han dejado alguna huella en mi vida; ha sido largo el camino recorrido pero estoy segura que queda mucho por recorrer y sé que se irán sumando otras personas a él.

Quiero agradecer muy especialmente a aquellos que han contribuido con mi carrera docente y por supuesto con esta tesis.

A mi familia, mis siempre cómplices y mi gran pilar. A mi papá que me acompaña desde el cielo. Especialmente a mi mamá, la eterna y paciente lectora de mis puntos y comas, mil gracias. A Andrés, por su amoroso apoyo incondicional, por siempre ir a mí. A Nando y Ari, por siempre estar pendientes y por su ayuda. A Cami, Ori y Os, mis incansables y curiosos sobrinos, eso es muy buen síntoma, a ellos ya les puedo decir: ¡Sí, al fin terminé mi tarea!

A la UCV, mi segunda casa, la casa que vence las sombras. A la FAU, mi segundo hogar, con toda su gente, con los que comparto día a día, los que mueven ese engranaje a pesar de las circunstancias y que hacen posible el milagro de enseñar y aprender. Un agradecimiento especial a Yoisy Rangel,

amiga y siempre dispuesta a ayudarme con los detallitos técnicos que inevitablemente surgen. Al CDCH por la beca sueldo.

A mi tutor Domingo Acosta, un gran acompañante y guía en este trabajo, por su apoyo, confianza y sobre todo por sus argumentaciones, siempre dejando alguna nueva inquietud. No puedo dejar de agradecerle por la bibliografía facilitada, todos y cada uno de esos valiosos documentos que son parte fundamental de mis acompañantes teóricos.

A Beatriz Hernández y Hernán Zamora, jurados de la formulación de este trabajo por todos sus invaluable aportes.

Quiero agradecer muy especialmente a las oficinas de Arquitectura y los arquitectos que participaron en esta investigación, por respeto a la confidencialidad no puedo nombrarlos, y confieso que me cuesta mucho no hacerlo. Mil gracias por abrirme las puertas, por hacer un alto en su cotidianidad y darme su tiempo, además en momentos muy duros para nuestro país. Gracias por su gran contribución, por mostrarse ante mi; solo espero haber podido transmitir al menos parte de su esencia en estas páginas. Disfruté mucho ese tiempo valiosísimo que me brindaron, sus anécdotas y reflexiones, sin ustedes este trabajo no hubiera sido posible.

A Dios y a la Virgen por sus bendiciones.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 EL PROYECTO COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL EN LA OFICINA DE ARQUITECTURA	9
1.1. EL PROYECTO COMO VÍNCULO CON LA SOCIEDAD	10
1.2. LA OFICINA Y SU RAZÓN DE SER	16
1.3. EL SECTOR CONSTRUCCIÓN COMO CONTEXTO	22
1.4. ¿QUÉ SE QUIERE INDAGAR?	24
1.5. ¿POR QUÉ INDAGAR SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE ARQUITECTURA?	25
CAPÍTULO 2 LA PRÁCTICA EN LA OFICINA DE ARQUITECTURA Y SUS PROYECTOS	29
2.1. LA PRÁCTICA DE LA ARQUITECTURA	31
2.1.1. El proyecto en la arquitectura	32
2.1.2. El ejercicio de la arquitectura en el tiempo	34
2.1.3. El razonamiento de los diseñadores a través de la argumentación	39
2.1.4. La práctica de la arquitectura como acto político y social	41
2.1.5. La práctica de la arquitectura y el manejo de su construcción social	44
2.1.6. Retos del arquitecto contemporáneo	52
2.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL	57
2.2.1. Aproximaciones a la cultura organizacional	59
2.2.2. Estratos de la cultura organizacional	62
2.2.3. Características y funciones de la cultura organizacional	62
2.2.4. La organización exitosa	64
2.3. DIFERENTES VISIONES DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO	66
2.3.1. El éxito del proyecto	68
2.3.2. La dicotomía «duro-blando» en la gestión de proyectos	69
2.3.3. Los <i>wicked problems</i>	71
2.3.4. <i>Project Management Institute (PMI)</i>	73
2.3.5. <i>International Association of Project Managers (IAPM)</i>	77

CONTENIDO	PÁG.
2.3.6. Otras guías para la gerencia de proyectos	77
2.3.7. Gestión arquitectónica (<i>architectural management</i>)	79
2.4. LOS INTERESADOS (<i>STAKEHOLDERS</i>)	82
2.4.1. Intereses y fuentes de poder	84
2.4.2. Clasificación e identificación de los interesados	85
2.4.3. Líneas de investigación vinculadas a los interesados	86
2.4.4. Los <i>stakeholders</i> en la gestión del proyecto	87
CAPÍTULO 3 APROXIMACIÓN A LA PRÁCTICA EN LA OFICINA DE ARQUITECTURA	92
3.1. BASES EPISTEMOLÓGICAS DEL PARADIGMA CUALITATIVO	92
3.2. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	96
3.3. EL OBJETO DE ESTUDIO Y LOS PARTICIPANTES CLAVE	97
3.3.1. Oficina 1: [REDACTED]	99
3.3.2. Oficina 2: [REDACTED]	99
3.3.3. Oficina 3: [REDACTED]	100
3.3.4. Oficina 4: [REDACTED]	100
3.3.5. Oficina 5: [REDACTED]	100
3.3.6. Oficina 6: [REDACTED]	101
3.4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	101
3.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	102
3.6. PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS	104
3.6.1. Incidencias en los temas emergentes	105
3.6.2. Ejes transversales entre temas y subtemas	109
CAPÍTULO 4 SIGNIFICADOS DE LA OFICINA DE ARQUITECTURA Y SUS PROYECTOS	114
4.1. LA OFICINA Y SUS ARQUITECTOS	115
4.1.1. La oficina y su clima organizacional	120
4.1.2. La oficina y sus principios	122
4.1.3. La oficina y su forma de captar proyectos	126
4.1.4. La oficina y el cortejo	127
4.1.5. La oficina y su praxis	129
4.1.6. La oficina y su forma de estructurar el trabajo	131
4.1.7. El arquitecto y sus cualidades	133
4.1.8. El arquitecto y sus retos futuros	136
4.2. EL PROYECTO Y SUS INTERESADOS	140
4.2.1. El proyecto y su aceptación	142
4.2.2. El proyecto y su conceptualización	144

CONTENIDO	PÁG.
4.2.3. El proyecto y su gestión	146
4.2.4. El proyecto y su éxito	149
4.2.5. Los interesados y su participación	152
4.3. TRANSVERSALIDADES	157
4.3.1. Oficina/Arquitecto	158
4.3.2. Oficina/Proyecto	161
4.3.3. Oficina/Interesados	166
4.3.4. Arquitecto/Proyecto	167
4.3.5. Arquitecto/Interesados	170
4.3.6. Proyecto/Interesados	171
CAPÍTULO 5 UNA PROSPECCIÓN DE LA OFICINA DE ARQUITECTURA EN VENEZUELA	174
5.1. LA OFICINA DE ARQUITECTURA COMO CULTURA	176
5.1.1. Un puente entre el arquitecto y la sociedad	177
5.1.2. Presente en crisis y futuro incierto	182
5.2. EL PROYECTO COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL	186
5.2.1. El rol del arquitecto y la participación de los interesados	187
5.2.2. Dificultades de la participación	190
5.2.3. El uso del diálogo argumentativo	193
5.3. EL ÉXITO DE LA OFICINA A TRAVÉS DE SUS PROYECTOS	196
CONCLUSIONES	203
Algunas respuestas	204
La oficina como cultura	207
La oficina y sus retos	209
La oficina y sus proyectos	211
El éxito del proyecto	212
El rol del arquitecto	213
Lo recorrido	214
Por recorrer	216
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	218
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	224

APÉNDICES

APÉNDICE 1	INSTRUMENTOS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	AP1
	APÉNDICE 1A: FICHA DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS	AP1A
	APÉNDICE 1B: CUESTIONARIO GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS	AP1B
APÉNDICE 2	CODIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE TEMAS, SUBTEMAS Y CATEGORÍAS	AP2
APÉNDICE 3	UNIDADES CODIFICADAS	AP3
APÉNDICE 4	EJES TRANSVERSALES: UNIDADES CODIFICADAS	AP4
APÉNDICE 5	FRECUENCIA DE APARICIÓN DE LAS CATEGORÍAS EN LAS OFICINAS	AP5
APÉNDICE 6	INCIDENCIA DE LAS CATEGORÍAS PARA LOS ARQUITECTOS PARTICIPANTES	AP6

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN		PÁG.
2-1	Reorganización del rol del arquitecto a través de enfoques sociales y éticos y los tipos de conocimiento involucrados. Fuente: traducción propia, original en inglés (Salama, 2018, pág. 276)	57
2-2	Definición de gestión arquitectónica. Fuente: traducción propia, original en inglés (Emmitt, Demian y Alharbi, 2011, pág. 11)	80
2-3	Intereses y fuentes de poder de los interesados. Fuente: elaboración propia a partir de (Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, 2012)	84
2-4	<i>Stakeholders</i> centrales y latentes. Fuente: elaboración propia	85
2-5	Matriz de nivel de afectación e influencia de los stakeholders. Fuente: elaboración propia a partir de (International Association of Project Managers (IAPM), 2013, pág. 15)	88
2-6	Relación entre los interesados y el proyecto. PMBOK 2004. Fuente: traducción propia, original en inglés (pág. 25)	89
2-7	Relación entre los interesados y el proyecto y el equipo de proyecto. PMBOK 2008 y 2013. Fuente: traducción propia, original en inglés (2008, pág. 24) y (2013a, pág. 31)	90
3-1	Análisis de la información. Fuente: elaboración propia.	103
3-2	Criterios de codificación de temas, subtemas y categorías. Fuente: elaboración propia.	104
5-1	Estrategias para la sostenibilidad. Fuente: (Villalobos y Acosta, 2016, pág. 35)	179
5-2	Proceso de creación dinámica del conocimiento, Modelo SECI (Nonaka y Takeuchi). Fuente: traducción propia, original en inglés. (12 Manage/C)	200

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA		PÁG.
2-1	Dimensiones políticas que envuelven el proceso de toma de decisiones y fortalezas y debilidades a las que se enfrenta el arquitecto. Fuente: elaboración propia a partir de (Mayo y Gore, 2013)	42
2-2	Características de los clientes y arquitectos de proyectos excelentes. Fuente: elaboración propia a partir de (Cuff, 1991, págs. 232-234)	49
2-3	Síntesis de las aproximaciones al estudio de la cultura organizacional de Smircich. Fuente: elaboración propia a partir de la figura 1 de (Smircich, 1983, pág. 342)	61
2-4	Dimensiones duras y blandas. Fuente: elaboración propia a partir de (Crawford y Pollack, 2004, pág. 650)	70
2-5	Características distintivas entre los problemas domesticados y endemoniados. Fuente: elaboración propia a partir de « <i>Dilemmas in a General Theory of Planning</i> » (Rittel y Webber, 1973)	72
2-6	Áreas de conocimiento del PMI, distinguiéndolas de acuerdo a sus rasgos más representativos. Fuente: elaboración propia.	75
2-7	Factores duros y blandos que se manejan en el proyecto. Fuente: elaboración propia	77
2-8	Cambios de los stakeholders en las diversas ediciones del PMI. Fuente: elaboración propia	89-91
3-1	Comparación entre paradigma cualitativo y paradigma cuantitativo. Fuente: (Rusque, 1999, pág. 98)	93
3-2	Resumen de criterios para la selección del método de investigación. Fuente: elaboración propia	94
3-3	Arquitectos participantes. Fuente: elaboración propia.	98
3-4	Síntesis de temas y subtemas emergentes. Fuente: elaboración propia.	105
3-5	Síntesis de categorías resaltantes por oficina. Fuente: elaboración propia.	106
3-6	Síntesis de categorías resaltantes entre los arquitectos participantes. Fuente: elaboración propia.	107
3-7	Actores del proyecto y etapas donde participan. Fuente: elaboración propia.	108
3-8	Actores del proyecto y sus formas de participación. Fuente: elaboración propia.	108
3-9	Ejes transversales entre temas y subtemas. Fuente: elaboración propia.	110
3-10	Ejes transversales oficina-arquitecto. Fuente: elaboración propia.	111
3-11	Ejes transversales oficina-proyecto. Fuente: elaboración propia.	111
3-12	Ejes transversales oficina-interesados. Fuente: elaboración propia.	112
3-13	Ejes transversales arquitecto-proyecto. Fuente: elaboración propia.	112

TABLA		PÁG.
3-14	Ejes transversales arquitecto-interesados. Fuente: elaboración propia.	112
3-15	Ejes transversales proyecto-interesados. Fuente: elaboración propia.	113
5-1	Principios éticos, sostenibilidad y gestión de proyectos. Fuente: elaboración propia a partir de (Villalobos y Acosta, 2016, pág. 39), (Hortal, 2010, págs. 94-95), (UIA, 2002, pág. 4) y el Code of Ethics and Professional Conduct (Project Management Institute)	180
5-2	Comparación entre gestión y liderazgo. Fuente: elaboración propia a partir de (Project Management Institute, 2017, pág. 64)	189
5-3	Acuerdos distributivos e integradores. Fuente: (Robbins y Judge, 2013, pág. 459)	192
5-4	Tipos de argumentos. Fuente: elaboración propia a partir de (Muñoz y Musci, 2013, págs. 43-76)	195

INTRODUCCIÓN

*La arquitectura es acto social, por excelencia, arte utilitario, como proyección de la vida misma, ligado a problemas económicos y sociales y no únicamente a normas estéticas. Para ella, la forma no es lo más importante; su principal misión: resolver hechos humanos.
Carlos Raúl Villanueva (Villanueva, 1980, pág. 27)*

Con estas palabras el Maestro Carlos Raúl Villanueva define el ejercicio de la arquitectura como la resolución de problemas de la vida cotidiana de las personas, por lo tanto la misión del arquitecto está ligada a la vida, se debe a la sociedad que le otorga la licencia para ejercer la profesión y debe actuar en consecuencia.

En ese sentido, los arquitectos proyectan edificaciones¹ para ser construidas, donde las personas puedan desenvolverse en condiciones apropiadas. Estas deberían ser funcionales, seguras, confortables, atractivas a los sentidos y amigables con su contexto; en otras palabras, sostenibles. Para lograr este propósito se parte de los intereses y las aspiraciones de clientes, usuarios y otros interesados a los cuales hay que darles sentido y buscar resolver el problema de la manera más apropiada con los recursos disponibles y de forma coordinada con el equipo multidisciplinario que desarrolla el proyecto.

En cuanto al ejercicio profesional puede darse de múltiples formas, tanto en organismos públicos como privados y desempeñándose en labores diversas. Por ejemplo, en el área pública en ministerios, ingenierías municipales e institutos. En el ejercicio privado se puede mencionar que los más comunes son las oficinas de arquitectura o la práctica individual, sin

¹ Si bien se habla de edificaciones, es para referirse a proyectos de diferentes naturalezas y escalas tales como edificios, interiorismos, remodelaciones, adecuaciones, restauraciones, etc.; también de diversos usos: residenciales, corporativos, comerciales, asistenciales, educativos, culturales, etc., porque no existe un término en español que los pueda agrupar como en inglés *building* que se refiere a edificio, construcción, inmueble. Se utiliza, tal y como lo indica la Norma Covenin: «**edificación: Construcción cuya función principal es alojar personas, animales o cosas [5,10];** «building»» (Covenin 2004-1998: Terminología de las normas Covenin-Mindur de edificaciones, 1998).

Building: Building, edifice, structure refer to something built. Building and structure may apply to either a finished or an unfinished product of construction, and carry no implications as to size or condition. (Wordreference)

Traducción: Edificación, edificio, estructura se refieren a algo construido. El edificio y la estructura pueden aplicarse a un producto de construcción terminado o inacabado, y no tienen implicaciones en cuanto a tamaño o condición.

embargo también hay arquitectos que se desempeñan en consultoras de ingeniería y gerencia y en empresas promotoras, constructoras e inmobiliarias. En cuanto al tipo de actividad también existe una amplia gama donde hay quienes se dedican a edificaciones, interiorismos, restauración, rehabilitación, tipos específicos de edificaciones como por ejemplo asistenciales, educativos, viviendas, oficinas entre otros muchos. No se puede dejar de mencionar que también hay quienes se dedican a las labores de docencia e investigación, a formar arquitectos y mantenerlos actualizados y también a generar conocimientos vinculados a la profesión. Es decir, las posibilidades para el ejercicio de la arquitectura son muchas y si bien no existe, ni debe existir, una forma única para ejercerla, sí es necesario reconocer su condición social, porque es hecha por y para las personas.

Hay autores que se refieren a la práctica de la arquitectura como un arte o construcción social lo que permite estudiarla como cultura, al igual que ocurre con la sociedad de la cual forma parte, abriendo amplias y complejas perspectivas para su análisis y entendimiento. Para Dana Cuff (1991), la construcción de los espacios es un proceso social por lo cual debe existir un contexto donde se promueva la participación de todo el recurso humano, que no niegue los talentos individuales sino que permita el desarrollo del proyecto a partir de ellos. Por su parte, para James Mayo y Nils Gore (2013) la arquitectura arroja resultados políticos y sociales, por lo que puede ser valorada desde diversos puntos de vista (económico, expresión artística, ambiental, tecnológico y utilitario) los cuales pueden ser mutuamente reforzados o contradictorios. Además, Salama plantea que la arquitectura es una parte integral de la actividad humana y que para la supervivencia de la profesión los arquitectos deben «... *construir ambientes que apoyen, fomenten, enriquezcan y celebren las actividades humanas. La creación de ciudades, pueblos y edificios siempre ha sido el resultado de una combinación de factores culturales, sociales, ambientales y económicos y de necesidades*»² (2018, pág. 271).

Desde esos planteamientos se desprende que el reto del arquitecto contemporáneo es el compromiso de la profesión con esas múltiples voces vinculadas al proyecto de una edificación, con la sociedad, con el contexto en el que se implanta de cara al presente y al futuro; en consecuencia debe promover y facilitar la participación de los diferentes

² Resaltado propio.

interesados para construir socialmente cada proyecto, lo cual implica también generar conciencia en ellos para hacer una arquitectura sostenible.

Entonces se hace necesario que exista alguna forma de organización que se constituya como la plataforma socializadora del ejercicio individual al agrupar arquitectos, y en ocasiones con otros profesionales y técnicos, para lograr objetivos que no se podrían alcanzar individualmente y, a su vez, darle sentido al ejercicio profesional en la sociedad, posicionándolo ante ella. Esa es la oficina de arquitectura, la forma más común de ejercicio profesional, que como toda cultura organizativa tiene sus significados, algunos generales de la profesión y otros propios, que se ven reflejados en sus principios, clima organizacional, objetivos, vocabulario y formas de comportamiento de sus miembros. También pueden observarse en la coexistencia y valoración de las diferencias individuales justamente buscando complementos que potencien las capacidades de quienes ejercen la profesión en ella; es decir, son los significados los que guían la cotidianidad de la oficina y la de sus arquitectos. Cada oficina tiene rasgos distintivos que la caracterizan y que son la cara visible de los significados entre los que se podrían mencionar, por ejemplo, el tipo de edificios que realizan, los materiales y la estética utilizados; también están su forma de estructurar el trabajo, de presentar el proyecto a los involucrados y de seleccionar a su personal; incluso la distribución espacial de la oficina y la forma de relacionarse y comunicarse de sus miembros, no solo para asuntos laborales sino también socialmente.

La oficina de arquitectura tiene objetivos a largo plazo, que logra a través de múltiples proyectos; es una alianza de los arquitectos que hacen vida en ella pero también debe serlo, aunque sea a corto plazo, con los interesados o *stakeholders* del proyecto para construir socialmente la mejor respuesta posible y lograr que sea exitoso, lo que redundará positivamente en la trayectoria de la oficina. Hay que entender que la visión de los diferentes interesados varía incluso en el tiempo; por ejemplo, para clientes y usuarios su búsqueda está centrada en la edificación como tal, es una visión puntual y podría decirse a corto plazo. Para el cliente (si su fin es rentista) lo que espera es un pronto retorno de la inversión mientras que para el usuario es una forma de vivir durante un largo periodo en el cual habrán cambios. Por su parte para la oficina de arquitectura y los consultores ese proyecto puntual tiene un impacto, positivo o negativo, en la trayectoria profesional que van consolidando progresivamente.

Al construir socialmente el proyecto se busca, aunque no siempre es posible lograrlo, canalizar las perspectivas de los interesados conocidos, procurando darles coherencia y balanceándolas a través de la negociación, reconociendo el grado de responsabilidad y afectación de los interesados participantes. De esta manera, se puede generar conexión y compromiso para con el proyecto a través de su participación y de las múltiples interacciones que se darán durante su proceso. Esto se puede lograr a través del trabajo en equipo, que es la forma natural de hacer proyectos, porque ella propicia la coexistencia de diferentes disciplinas, saberes y visiones involucrados en el desarrollo de una edificación. De allí la necesidad de que el arquitecto posea una gran capacidad de comprensión y comunicación que le permita liderar la integración de los diferentes actores del proyecto, reconociendo que cada uno de ellos tiene sus contribuciones y limitaciones, pero también que pueda ajustarse a las restricciones del proyecto, siempre teniendo como foco a la oficina y sus objetivos. Es decir, cada proyecto debe ser visto dentro de la trayectoria de la oficina como organización porque ella no está solo para un proyecto ni su única tarea es diseñar.

Para lograr sus objetivos a largo plazo y sostenerse en el tiempo la oficina requiere un manejo que logre entramar cada uno de los proyectos individuales (los cuales además suelen competir por recursos entre ellos) con todos los aspectos vinculados a la organización y su razón de ser. Esto implica a lo externo, por ejemplo, captar clientes y proyectos, negociar contrataciones, mantener satisfechos a los clientes, llevar al día cada proyecto, entre otros. A lo interno, se pueden mencionar algunos elementos como equilibrar los esfuerzos en los proyectos que se están realizando, articular al personal y promover el aprendizaje organizacional así como el trabajo en equipo. Al ser una organización que presta servicios profesionales a través de proyectos de edificaciones, tiene como su mayor capital el recurso humano y por lo tanto *«el montaje y el mantenimiento de un personal dedicado son cruciales para el éxito de una empresa en el mercado, y para mantener la competitividad es necesario evaluar y ajustar con frecuencia las habilidades y competencias del personal»* (Emmitt, 2014, pág. 185).

Por su parte, el desarrollo de una edificación es un problema único que cuenta con un tiempo y recursos limitados para llevarlo a cabo, maneja múltiples variables difíciles de definir con certeza y además implica cambios importantes para los interesados los cuales pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Esos cambios pueden ser, dependiendo del *stakeholder*, contar

con un lugar público o privado para desarrollar sus actividades individual o colectivamente, una inversión con retorno esperado o una edificación que pasa a ser parte de la trayectoria profesional. Como todo problema único y complejo, es necesario abordarlo a través del proyecto que es una forma de trabajo lo suficientemente flexible para que sea adecuada por el equipo en pro del éxito del mismo. Desde la gerencia de proyectos, el éxito se refiere a dos aspectos no excluyentes:

- Cumplir con las especificaciones, los tiempos y los costos (aspectos medibles y comparables) estimados inicialmente para el proyecto.
- Obtener un resultado que satisfaga en mayor medida los intereses y las aspiraciones de los interesados, los cuales suelen ser subjetivos y diferentes para cada uno de ellos.

Este último aspecto, es un poco menos aplicado en la gerencia de proyectos pero más vinculado a la práctica de la arquitectura. Al respecto, si bien Dana Cuff (1991) no habla específicamente del éxito del proyecto sí lo hace del edificio excelente, refiriéndose a él no por las cualidades del objeto sino por la percepción que tienen de él quienes emiten juicios valorativos, que para ella son los consumidores o público, los participantes en el proyecto y la profesión (los pares). También indica que la excelencia de la edificación es producto de un esfuerzo colectivo donde existe la suficiente flexibilidad y mentalidad abierta para argumentar posturas y lograr que confluyan en el proyecto. Además, vincula el éxito del proyecto al de la oficina porque cada uno es visto como parte de un conjunto más amplio de trabajo donde influye la práctica pasada con vistas al futuro. En síntesis, señala:

... que la excelencia no es el producto de individuos excepcionales o heroicos sino el resultado de un equipo de individuos excepcionales que han desarrollado un medio adecuado para trabajar juntos en un proyecto que tiene un gran potencial. En general, tiene más sentido hablar de proyectos excelentes que de excelentes arquitectos o excelentes prácticas.³ (Cuff, 1991, págs. 233-234).

Por lo antes expuesto, esta investigación busca aproximarse a los significados de la oficina de arquitectura como cultura organizacional desde de la perspectiva de sus arquitectos. «*El uso del concepto de cultura fomenta un cierto tipo de análisis, que mira de cerca de la vida cotidiana de las personas, sus acciones ubicadas, así como lo que dicen y los significados que construyen*»⁴ (Cuff, 1991, pág. 5). En este trabajo se plantean una serie de interrogantes

³ Resultado propio.

⁴ Resultado propio.

vinculadas las cuales se refieren a la realidad de la oficina de arquitectura en Venezuela y cómo debería ser:

	Conocer la realidad (factual)	El deber ser (deontológico)
La oficina como cultura	¿Cuáles son las características distintivas de la oficina de arquitectura como cultura orientada a proyectos? ¿Cómo es la práctica profesional cotidiana en la oficina de arquitectura?	¿Qué características debería tener la oficina de arquitectura para promover una práctica profesional que reconozca el proyecto como una construcción social?
La oficina y sus retos	¿Cuáles son los retos presentes y futuros que percibe la oficina de arquitectura?	¿Debería ser la oficina de arquitectura un puente entre el ejercicio individual y la sociedad? ¿Cómo debería asumir la oficina de arquitectura sus retos presentes y futuros de cara a la sociedad?
La oficina y sus proyectos	¿Cómo la oficina de arquitectura capta a sus clientes? ¿Cuáles son los criterios que utiliza la oficina para aceptar un proyecto? ¿Cómo es la participación de la oficina de arquitectura durante el ciclo de vida del proyecto?	De cara a su razón de ser y del éxito del proyecto, la oficina de arquitectura: ¿Cuáles deberían ser los criterios o aspectos para captar clientes y para aceptar proyectos? ¿Cómo debería ser su participación durante el ciclo de vida del proyecto?
El éxito del proyecto	¿Cómo define la oficina de arquitectura un proyecto exitoso? ¿Cuáles son los factores a los que la oficina de arquitectura atribuye el éxito del proyecto?	¿Debería ser la construcción social la forma de aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos de edificaciones?
El rol del arquitecto	¿Cuál es el rol que tiene actualmente el arquitecto en el equipo de proyectos? ¿De qué manera se manejan las relaciones de la oficina y sus arquitectos con los interesados?	¿Cuál debería ser el rol del arquitecto para promover y facilitar la participación de los interesados en el proyecto?

Para dar respuesta a estas interrogantes, el estudio se aborda desde un enfoque cualitativo el cual permite comprender un fenómeno a partir del significado que tiene para sus protagonistas en su contexto natural de interacción. Es decir, parte de lo vivido día a día por los actores participantes, desde una aproximación individual pero también colectiva porque se refiere al cómo los sujetos crean sus propios mundos sociales a partir de sus interacciones.

Se utiliza un diseño fenomenológico que se enfoca en las experiencias y perspectivas de los arquitectos, que son los participantes clave, pero desde ese contexto social que es la oficina de arquitectura como objeto de estudio. Además, dado que la práctica profesional en la oficina de arquitectura ha sido poco estudiada, se realiza un estudio exploratorio para conocerla como primer ámbito de socialización del arquitecto y como catalizadora del proyecto de la edificación; en otras palabras, la oficina como vínculo entre el arquitecto y la sociedad a la que sirve a través de proyectos construidos socialmente por sus diferentes interesados.

En la investigación participaron trece arquitectos provenientes de seis oficinas de arquitectura, a través de entrevistas semiestructuradas a profundidad. De la información

obtenida emergieron cuatro temas, cada uno con sus subtemas y categorías, vinculados a la oficina de arquitectura como cultura organizacional cuyas características definen la forma de llevar a cabo su práctica profesional a través de proyectos. Los cuatro temas emergentes son: oficina, arquitecto, proyecto e interesados. El análisis se emprende desde dos perspectivas complementarias:

- La incidencia de los temas emergentes en la oficina como objeto de estudio y entre los arquitectos como participantes clave.
- Los ejes transversales, segmentos que al ser representativos de diversos temas se constituyen en conectores.

Desde esta línea de razonamiento, se puede definir que la oficina de arquitectura es el ámbito de socialización de los arquitectos que laboran en ella y que presta sus servicios profesionales a través de proyectos que para su prosecución involucran diversos interesados. Es decir, hay dos grandes bloques: la oficina y sus arquitectos (cuya visión es a largo plazo) y, el proyecto y sus interesados (como un esfuerzo temporal para resolver un problema).

Finalmente, se refiere una visión prospectiva de la oficina de arquitectura entendiéndola como el puente entre el arquitecto y la sociedad. En otras palabras, la oficina como cultura que con sus significados le da sentido a la práctica profesional y la conecta a la sociedad, permitiéndole ser lo que es en el presente pero quizá lo más importante reinventarse a futuro.

Este documento está estructurado de la siguiente forma:

- **Capítulo 1. El proyecto como construcción social en la oficina de arquitectura:** se presentan las inquietudes por las cuales se realiza la investigación, partiendo del proyecto de la edificación como forma de dar respuesta a un problema único y complejo, como un vínculo con la sociedad. En este sentido, se hace hincapié en la construcción social de la práctica de la arquitectura y en la oficina como la plataforma de socialización del ejercicio individual y puente con la sociedad. Esta organización surge como una alianza para potenciar las capacidades individuales de sus miembros pero también de quienes se vinculan con ella a través de los proyectos.
- **Capítulo 2. La práctica en la oficina de arquitectura y sus proyectos:** tiene como propósito fundamental presentar los referentes teóricos de los que se desprenden

conceptos, planteamientos y teorías vinculados a la investigación. Dichos aspectos están enmarcados en cuatro grandes tópicos: la práctica de la arquitectura, la cultura organizacional, diferentes visiones de la gestión de proyectos y los interesados (*stakeholders*).

- **Capítulo 3. Aproximación a la práctica en la oficina de arquitectura:** describe el proceso de investigación cualitativo, el cual se aborda como un estudio exploratorio mediante un diseño fenomenológico que permite responder los objetivos del estudio desde la propia perspectiva y experiencia de los arquitectos participantes.
- **Capítulo 4. Significados de la oficina de arquitectura y sus proyectos:** permite conocer la realidad de la oficina con sus arquitectos así como la de los proyectos que realizan y sus interesados. Este análisis responde a las interrogantes factuales y se construye a partir de los hallazgos de las entrevistas y de los referentes teóricos que acompañan esta investigación.
- **Capítulo 5. Prospección de la oficina de arquitectura:** es una reflexión que muestra las posibilidades futuras de la oficina de arquitectura como puente con la sociedad, dando respuesta a las interrogantes deontológicas vinculadas a la oficina como cultura, al proyecto como construcción social y al éxito de ellos.
- **Conclusiones:** se sintetizan aspectos resaltantes de este estudio, sobre la realidad y el deber ser de la oficina de arquitectura en Venezuela así como el camino recorrido y por recorrer sobre la investigación de la práctica profesional de la arquitectura.
- **Referencias bibliográficas y bibliografía:** se presentan las fuentes que sustentan los argumentos (referencias) y también materias consultadas que permitieron profundizar en el tema (bibliografía).
- **Apéndices:** comprenden diversos documentos utilizados para el levantamiento y procesamiento de la información utilizada para esta investigación.

CAPÍTULO 1

EL PROYECTO COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL EN LA OFICINA DE ARQUITECTURA

Los arquitectos practican su arte y su ciencia desde la antigüedad. Hasta llegar a su estado actual, la profesión ha experimentado un cambio y un crecimiento enormes. El perfil del trabajo de los arquitectos se ha vuelto más exigente, los requerimientos de los clientes y los avances tecnológicos se han hecho más complejos, y los imperativos sociales y ecológicos son cada vez más apremiantes. Estos cambios han generado otros cambios en los servicios y colaboraciones entre las numerosas partes implicadas en el proceso de diseño y construcción. (UIA, 2002, pág. 6)⁵

Una edificación se hace para dar respuestas a necesidades, expectativas e intereses de personas y comunidades que, por ser un problema único y complejo, su forma natural para llevarla a cabo es el proyecto. Visto de forma muy superficial es tomar la situación existente y generar una serie de ideas que se traducirán en los documentos para su construcción. Pero realmente no es tan sencillo porque involucra muchas variables y sobre todo muchos actores (clientes, usuarios, vecinos, consultores, etc.) por lo cual hay que recoger y canalizar sus diversas inquietudes a partir de las cuales se concebirán una serie de ideas que serán la base para desarrollar los documentos necesarios para la construcción de la edificación. Al respecto, es necesario recalcar que la arquitectura es para la gente y se debe a la sociedad, por lo que el ejercicio profesional debería incluir facilitar y coordinar la participación de los interesados para dar respuesta a sus problemas, aprovechar los aportes de cada uno de ellos y así lograr su compromiso y conexión con el proyecto.

Por su parte, la plataforma que amalgama y fortalece la práctica profesional de diversos individuos y actúa como puente entre ellos y la sociedad es la oficina de arquitectura, por lo que, «*la práctica arquitectónica se puede caracterizar como una serie de proyectos que una oficina está organizada para atraer y llevar a cabo*» (Cuff, 1991, pág. 62). No se trata de

⁵ La UIA, fundada en 1948, es una organización no gubernamental que agrupa a federaciones nacionales de arquitectos, sin ningún tipo de discriminación, es certificada por la ONU y colabora con la Unesco. Cada tres años hace un congreso mundial con conferencias temáticas, exposiciones y entrega de premios.

anular la importancia del profesional individual que «... *siempre seguirá siendo central para diseñar; sin embargo, hay que reconocer que el individuo actúa en el contexto de un entorno social más grande y cada vez más importante*»⁶ (pág. 251), y en sintonía, ese trabajo en colectivo lo que hace es potenciar las capacidades individuales.

La oficina de arquitectura, como toda organización e independientemente de su tamaño o constitución legal, es una cultura (asumida como metáfora raíz⁷) porque se entiende que es un fenómeno social con una red de significados compartidos que le dan sentido y forma a la vida organizativa, donde resaltan aspectos subjetivos e interpretativos así como los procesos que la caracterizan y determinan la manera como lleva a cabo su trabajo cotidiano. En otras palabras, esos significados dan sentido a la razón de ser de la oficina y a sus miembros en ella.

1.1. EL PROYECTO COMO VÍNCULO CON LA SOCIEDAD

Un proyecto es un esfuerzo temporal para dar respuesta a un problema utilizando tiempo y recursos limitados y, que dada su complejidad, no puede ser resuelto individualmente por lo que se conforma un equipo de trabajo para buscar dar la respuesta más apropiada y lograr que el proyecto sea exitoso, sobre lo cual existen dos visiones complementarias:

- Completar el proyecto dentro de ciertos parámetros cuantificables, «*tradicionalmente, las métricas de tiempo, costo, alcance y calidad de la dirección de proyectos han sido los factores más importantes [...] recientemente, profesionales y académicos han determinado que [...] también debe medirse teniendo en cuenta el logro de los objetivos...*» (Project Management Institute, 2017a, pág. 34).
- Satisfacer a los interesados (*stakeholders*) quienes «... *pueden tener opiniones diferentes sobre cómo sería la conclusión exitosa de un proyecto y cuáles son los factores más importantes*» (Project Management Institute, 2017a, pág. 34), opiniones que suelen tener una importante carga subjetiva implícita y explícita.

Los interesados son todos aquellos afectados positiva o negativamente por el proyecto y/o su producto. En el caso específico las edificaciones se pueden mencionar los siguientes: clientes, usuarios, arquitectos y consultores, constructores/proveedores, vecinos, entes financieros,

⁶ Resaltado propio.

⁷ También hay quienes estudian la cultura como variable, caso en el cual se habla de que la organización tiene una cultura.

organismos gubernamentales reguladores, entre otros. Cada uno con un grado de afectación y responsabilidad diferente.

Algunos de estos *stakeholders* son fácilmente identificables e incluso partícipes del equipo de trabajo mientras que otros son más difíciles de reconocer, esto porque el resultado del proyecto (sobre todo cuando se habla de edificaciones) tiene una larga vida útil por lo cual los interesados y sus expectativas muy probablemente variarán en el tiempo. Los intereses y aspiraciones de los diferentes actores pueden ser convergentes o divergentes, por lo cual para poder concertar esos diversos puntos de vista en pro de lograr que el proyecto sea exitoso se debe abrir un proceso de participación; en otras palabras, construir socialmente el proyecto de forma tal que se conecte con sus interesados logrando que además exista un sentimiento de apropiación donde cada uno pueda verse reflejado en el proceso de trabajo y por supuesto en el resultado final.

Como ya fue mencionado, un proyecto se emprende para resolver a un problema y generar un cambio; en el ámbito de la construcción es para hacer una edificación. Para el cliente y el usuario la respuesta a su problema es el edificio como tal, ya sea para obtener una utilidad o para su uso directo. En el caso de arquitectos y consultores sus aspiraciones se enfocan en el ejercicio profesional, por lo que no solo se refieren al proyecto de forma puntual sino a las consecuencias que este tiene sobre su práctica profesional. Un proyecto exitoso es de las mejores referencias para mantener vínculos profesionales entre arquitectos, consultores y clientes, y también para ser recomendados para otros potenciales trabajos; incluso, una edificación puede llegar a ser la mejor valla publicitaria si es bien valorada también por el público en general. En este sentido, Dana Cuff habla de la calidad del diseño y de los edificios excelentes de la siguiente forma:

... defino la calidad del diseño como una entidad fenomenológica percibida por los individuos, no como una cualidad inherente del objeto o edificio. Por lo tanto, la calidad del diseño depende de los que hacen el juicio de calidad. Mantengo que hay tres evaluadores principales de la calidad de cualquier edificio y estos son los consumidores o el público en general, los participantes en el proceso de diseño⁸, y la profesión arquitectónica. A los presentes efectos, un excelente edificio es uno percibido como excelente por estos tres grupos.⁹ (1991, pág. 196)

⁸ La autora incluye como participantes en el proceso de diseño a arquitectos, clientes y consultores.

⁹ Resaltado propio.

En otras palabras, para lograr el éxito del proyecto o un edificio excelente habría que satisfacer las aspiraciones de los interesados, y esto solo es posible si se va conociendo y comprendiendo el problema de forma integral con su contexto, perspectivas a futuro y la forma en que afectará a los diversos actores. Para ello es necesario lograr su participación temprana y comprometida de acuerdo a cuán afectados sean y a la responsabilidad que tengan sobre el proyecto (aspectos que son generalmente proporcionales); y en consecuencia es necesario fomentar y gestionar su participación, en el entendido de que «... *los edificios pueden ser concebidos colectivamente; es decir, se considera la arquitectura como una construcción social. Es mi esperanza de que tal comprensión, junto con [...] el empeño colectivo de la arquitectura, nos guíe a hacer mejores ambientes*»¹⁰ (Cuff, 1991, pág. 4). En otras palabras, en la medida en que la participación sea más activa y comprometida habrá un mejor entendimiento de los interesados y en consecuencia una edificación más ajustada a su contexto social.

La construcción social del proyecto busca concertar¹¹ a través de la negociación los diversos puntos de vista de los participantes, dándole sentido al objeto que se espera lograr; no se trata de imponer o convencer *a priori* para que prevalezca una alternativa sino de sostener diálogos argumentativos para que las diferentes visiones confluyan y estén representadas en el resultado final. Cada actor tiene una idea o imagen mental de lo que espera que sea la edificación, las cuales pueden ser estéticas, funcionales, constructivas, contextuales, etc.; algunas de ellas imposibles de lograr dadas las limitaciones existentes, otras son disímiles y, a veces aunque parecen discrepar, realmente lo que difiere es la forma de expresarlo. Por eso la importancia de la comunicación, la confianza y el tener al menos algunos objetivos comunes que sustenten la relaciones entre los interesados, sobre todo con los arquitectos como promotores y facilitadores de la participación.

Pero al igual que cualquier relación, estas no se decretan sino que se van construyendo paulatinamente en un proceso que debe ser gestionado; esto va ocurriendo mientras se van abordando las diferentes facetas que tenga el problema y se va resolviendo. La gran ventaja que ofrece la consolidación de las relaciones mientras se va construyendo socialmente el proyecto es que «*las partes se comprometen a cursos de acción específicos y los riesgos involucrados en ellos. De esta manera, se están desarrollando simultáneamente mejores*

¹⁰ Resaltado propio.

¹¹ Concertar: «acordar [dos o más personas] algo que se va a hacer» (Spanish Oxford living dictionary, 2018).

formulaciones del problema con una 'imagen' más clara de la solución» (Rittel, 1966, pág. 16). Construir socialmente el proyecto es una posible respuesta a la evolución de las relaciones arquitecto-cliente-usuario y también a la del habitar; es comprender que cada vez las personas están más involucradas en hacerse su futuro.

De hecho, uno de los cambios más sustantivos en el ejercicio de la arquitectura tiene que ver con las relaciones entre clientes y arquitectos ya que históricamente hubo una relación basada en el mecenazgo, donde el cliente protegía al arquitecto-artista y de una forma u otra busca imponer su punto de vista¹²; por ejemplo, se considera que Cosme de Médicis, en el siglo XV, actuaba como mecenas-arquitecto «... *Ernst Gombrich ha apoyado de forma persuasiva dicho papel activo por parte de Cosme: 'No es caprichoso sentir algo del espíritu de Cosme en las edificaciones que fundó, algo de su reserva y lucidez, su seriedad y su freno'»* (Kostof, 1977, pág. 117). También se menciona como ejemplo a un terrateniente de la Inglaterra isabelina durante la década de 1580 llamado Thynne que , «... *era, al parecer, el cerebro conductor [...] en unas circunstancias en las que la fusión medieval del diseñador y el obrero ya no se daba, y en las que el propio Thynne coordinaba las acciones de la construcción»* (pág. 176).

Con la arquitectura moderna ocurre un cambio en el rol del arquitecto que se convierte en un proveedor prácticamente incuestionable de la forma de habitar. La postguerra, la industrialización (donde destaca la aparición del concreto y el acero) y las migraciones internas caracterizan el marco donde surge el movimiento moderno con su propuesta para la arquitectura y la ciudad. El énfasis se da en el desarrollo de viviendas, sobre todo de viviendas masivas funcionales, construidas en serie y a bajo costo. «*Construir no significaba adaptarse a un contexto particular y conciliar con las tradiciones históricas, sino más bien 'partir de cero' para aplicar sistemáticamente una tecnología experimentada en la realización de un objeto concebido para cumplir su función de manera eficaz...»* (Lagueux, 1995, pág. 148). Ese desconocimiento de la realidad, del contexto y de los usuarios hizo que muchos problemas no se resolvieran realmente sino por el contrario se generaran otros, sobre todo de carácter social. Un ejemplo es el desarrollo habitacional Pruitt-Igoe (San Louis, Missouri) cuya demolición es, para Charles Jencks, un acta de defunción «... *la arquitectura moderna*

¹² «Cuando el mecenazgo incluye el encargo de la obra y no se limita a una genérica protección a la actividad del patrocinado, puede determinar en gran medida el proceso creativo y la ejecución de la obra, si precisa (a veces mediante contrato vinculante) los materiales, dimensiones, tema o tratamiento» (Wikipedia)

murió en St. Louis, Missouri el 15 de julio de 1972 a las 3h32 de la tarde (más o menos)» (1981, pág. 9).

Por lo tanto, el reto del arquitecto contemporáneo, de acuerdo a la «Carta de la formación en arquitectura» de Unesco/UIA (2011) es el compromiso social de la profesión, el rol que debe jugar el arquitecto en la sociedad para mejorar la calidad de vida a través del desarrollo sostenible. De igual manera, el cliente y el usuario contemporáneos parecieran ser más exigentes en cuanto a sus aspiraciones y están más dispuestos a participar en el proceso de diseño, no solo en lo que respecta a la toma de decisiones sino de forma propositiva y proactiva, por lo cual deberían ser parte integrante del equipo de proyecto y el arquitecto facilitar su participación. En ese sentido, Alejandro Haiek (2016) manifiesta que «... *quizá los protocolos de participación tengan más que ver con volver a nuestras raíces: conciliar, entendernos, discutir, tomar decisiones, entender que el voto en una asamblea no es el único instrumento democrático*»¹³, lo que pareciera afirmar que es el diálogo argumentativo la forma de llegar a la mejor respuesta posible.

Por su parte, la evolución desde la construcción del refugio primitivo hasta la incorporación del concepto de habitar, que continúa cambiando con la tecnología y los avances de la humanidad, ha hecho que las aspiraciones que han de ser satisfechas sean más complejas cada día. El espacio ya no es solo para abrigar al ser humano, sino para que se desempeñe en actividades muy diversas, que requieren de un mayor y mejor vínculo con el entorno. En consecuencia, surgen más y mayores requerimientos tales como: la adaptación al contexto, las exigencias de normativas y regulaciones, el ambiente social, político y económico cambiante, entre otros, «... *que plantean tanto la necesidad de nuevas formas de actuación como la renovación y transformación de los espacios donde tienen lugar. Cambios que, en definitiva, suponen nuevas oportunidades de futuro para nuestra profesión*»¹⁴ (Colegio de Arquitectos de Cataluña, 2016, pág. 8). Todo esto aumenta la complejidad e incertidumbre, por lo que para que el proyecto sea exitoso requiere de un equipo multidisciplinario con consultores especialistas cuya participación ha de ser articulada efectivamente. Esta labor la debe llevar adelante el arquitecto en su condición de facilitador de los procesos necesarios para la construcción del hábitat donde se desenvuelven las personas individual y colectivamente.

¹³ Resaltado propio.

¹⁴ Resaltado propio.

Ese arquitecto facilitador de la construcción social reconoce que todos los interesados que puedan identificarse son interlocutores válidos, por ello se enfoca en «dar-lo que-nosotros-podemos», a diferencia del arquitecto pragmático que busca «dar-lo-que-ellos-quieren» o el egoísta «dar-lo-que-yo-quiero»¹⁵. «Dar-lo que-nosotros-podemos» constituye una visión colectiva que acepta que cada uno de los interesados tienen contribuciones y limitaciones, y que el proyecto tiene restricciones a las que necesariamente hay que ajustarse. Este proceso de construcción social permite ir manejando esos elementos para darles sentido, conceptualizar el objeto del proyecto y darle forma en los documentos necesarios para la construcción de la edificación.

Por otra parte, existen diversas y muy razonadas críticas con respecto a los arquitectos y la forma en que llevan adelante los proyectos, las cuales provienen del ciudadano común, de quienes comparten el trabajo del proyecto (clientes, usuarios y profesionales afines), de aquellos que estudian la arquitectura y el ejercicio de la profesión (investigadores y organizaciones) e incluso de arquitectos. Ellos coinciden en que en la práctica profesional y en la enseñanza de la arquitectura se hace énfasis en el diseño con una concepción formalista y elitista «... *los practicantes a menudo viven dentro de una red social de élite privada que cosifica una cultura local, lo que puede conducir a [una] debilidad, no cuestionar cómo el diseño puede servir o abordar el interés público...*»¹⁶ (Mayo y Gore, 2013, pág. 8). También indican que el arquitecto no solo debe ser un diseñador competente sino un líder efectivo del equipo por lo que «... *hay que ampliar sus capacidades en nuevas áreas contribuyentes. Esas áreas podrían incluir: los problemas urbanos, los procesos políticos, negociación, habilidades de liderazgo, y desarrollo económico. Estos se combinan con las actuales descripciones de campos consultores regulares...*» (Cuff, 1991, pág. 260). Por su parte, en la «Encuesta sobre el estado de la profesión de arquitecto 2009», indican que la profesión se enfrenta a una gran amenaza por «... *falta de estrategias que involucren a todo el sector de la construcción, incluyendo en él a los ciudadanos/usuarios y los poderes públicos, en el que -como admiten muchos participantes- el arquitecto es (relativamente) secundario...*», ante ello plantean la necesidad de aliarse con actores distintos a los tradicionales (constructores y promotores) para lo cual «... *necesitarán sin duda nuevos lenguajes, que les permitan superar esa endogamia comunicativa de las que nos hablaban*

¹⁵ Los términos dar-lo-que-ellos-quieren (*give-'em-what-they-want*), dar-lo-que-yo-quiero (*give-'em-what-I-want*) y dar-lo que-nosotros-podemos (*give-what-we-can*) son traducidos y tomados de (Littman, Mayo y Burgess, 1981, pág. 25).

¹⁶ Resaltado propio.

aquellos que viven y trabajan con ellos» (Centro de Estudios de la Profesión de Arquitecto [CEPA], 2009, pág. 28)¹⁷

En el caso de Venezuela, Tomás Sanabria en su artículo «Arquitecto, su atención por favor!» publicado en El Nacional, hace un duro reproche al indicar que los críticos dirían que «... *los arquitectos venezolanos padecemos del virus de las modas, yo estaría desgraciadamente de acuerdo, y agregaría [...] los edificios se aíslan más y más del contexto urbano, nada tienen que ver con la ciudad pero sí con la arrogancia*». Así mismo recuerda que «*la arquitectura colegas, es una disciplina cuya obligación básica es servir y respetar al ciudadano mejorando el ambiente que hemos modificado*»¹⁸ (2000).

Por todo lo antes expuesto, se hace necesario que el arquitecto visualice y gestione el proyecto como una respuesta sinérgica que reconoce todas las voces e intereses que participan en él, siendo imprescindible generar y manejar adecuadamente los vínculos entre los diferentes actores, para lograr que aporten «... *cooperación, compromiso e información nutrida*»¹⁹ (Slinger, 1999, pág. 136). La participación de tantas voces en principio pudiera parecer que entorpece y demora las fases iniciales del proyecto pero lograrlo significa una buena conceptualización, la cual podría redundar en menos problemas por modificaciones de fondo en las fases más avanzadas. Así se podría dar mayor atención a desarrollar el diseño básico y detallado, traduciendo el concepto que fue generado conjuntamente, en los documentos técnicos para la construcción de la edificación, en otras palabras, «... *la práctica arquitectónica emerge a través de complejas interacciones entre las partes interesadas, de las cuales surgen los documentos para un futuro edificio*»²⁰ (Cuff, 1991, pág. 4).

1.2. LA OFICINA Y SU RAZÓN DE SER

Así como en el pasado, toda esta complejidad creciente de los proyectos de arquitectura hace necesario que la profesión se reinvente ya es muy difícil pensar en un arquitecto *multitasking* que, en solitario, lleve adelante proyectos de cualquier naturaleza o escala. El trabajo en equipo ya no es solo multidisciplinario sino que, para prestar un servicio profesional integral,

¹⁷ «El CEPA es una entidad constituida por el Consejo Superior de los Colegios de Arquitectos de España y la Caja de Arquitectos con el objetivo a promover el análisis de las distintas dimensiones de la profesión de arquitecto y los procesos relacionados con ella, integrando estos estudios en líneas estratégicas de investigación que permitan elaborar diagnósticos y prospectivas generales y sectoriales de interés para la profesión» (Centro de Estudios de la Profesión de Arquitecto [CEPA], 2009, pág. 2).

¹⁸ Resaltado propio.

¹⁹ Resaltado propio.

²⁰ Resaltado propio.

incluso se requiere de la participación de arquitectos con diversas habilidades y conocimientos que se agrupan para potenciar sus capacidades y ampliar incluso el abanico de servicios que se pueden ofrecer. De ahí surge la oficina de arquitectura como una forma de trabajo que, según Sato,

... ha garantizado un intenso ritmo de producción arquitectónica y especialmente ha permitido abordar trabajos de gran envergadura, los arquitectos han visto una alianza provechosa pero a la vez una ruptura de la tradición individual [...] se trataba de un desplazamiento de la figura del arquitecto hacia el profesionalismo constructivo, hacia el rol del arquitecto-empresario...²¹ (1996, pág. 70)

Es así que se constituye la oficina de arquitectura como el primer ámbito socializador del ejercicio de la profesión y catalizadora del proyecto de la edificación. Primero, en ella se unen diversos arquitectos con todo aquello que pueden aportar desde su individualidad (conocimientos, habilidades, experticias) y también con sus limitaciones, una alianza profesional que busca potenciar las capacidades y minimizar esas limitaciones. Segundo, como catalizadora del proyecto ya que a partir de ella se van cohesionando intereses y aspiraciones de los diferentes actores (quienes también tendrán sus fortalezas y debilidades), dando el mejor uso posible a los recursos disponibles, en otras palabras, se construirá socialmente el proyecto de la edificación.

En ese sentido, dada la importancia de la oficina de arquitectura, es necesario que ella tenga una visión organizacional con objetivos claros en, por ejemplo, términos económicos, de proyección para futuros clientes y de aprendizaje que permitan centrarse en cómo cada proyecto afecta a la oficina y establecer criterios para su aceptación y formas de gestión coherentes con la razón de ser de la firma; es decir, se debe buscar integrar la gestión de la oficina con la de cada uno de sus proyectos individuales para lograr una ventaja competitiva. Esto quiere decir optimizar los recursos con los que se cuenta, sobre todo el recurso humano, para ofrecer un servicio profesional de calidad que pueda brindar a los demás interesados un valor agregado por sobre otras oficinas.

Por ello, si bien la gestión del proyecto como construcción social se enfoca en lograr el éxito de aquel que se esté realizando, también hay que tener siempre a la vista el impacto que pueda tener para la oficina de arquitectura, la cual tiene sus objetivos a largo plazo. Las

²¹ Resaltado propio.

oficinas, como todas las organizaciones «... *son sistemas de creencias o marcos de referencias que los miembros de la organización comparten en grados variados*»²² (García Álvarez, 2006, pág. 167). Esos marcos de referencia son principios, valores, objetivos y lenguaje compartidos que les sirven como fundamento para trabajar en pro de la organización. Algunos de estos fundamentos son originarios de la profesión y por consiguiente compartidos con otras oficinas pero también hay los que son propios de cada una donde pueden prevalecer tipologías de edificaciones (aspectos funcionales, estéticos, constructivos, ambientales, etc.), el funcionamiento de la oficina con sus relaciones internas y externas y el lenguaje utilizado, por mencionar solo algunos. Es decir, cada oficina de arquitectura, desde el punto de vista organizacional, es una cultura con sus características propias que regirán su manera de practicar la profesión.

*«La base de la cultura organizacional es, precisamente, el intercambio y la negociación de significados hasta adquirir una serie de ellos que puedan ser compartidos por sus miembros»*²³ (Gairín Sallán, 2000, pág. 52), quienes la van adquiriendo a través de la educación y la socialización e influyen en la forma en que se comportan. *«Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización»* (Chiavenato, 2009, pág. 120). La cultura organizacional está conformada por estratos con diferentes profundidades de mayor o menor arraigo, algunos explícitos (formales y visibles) y otros implícitos (informales y ocultos). Es por eso que, si bien la aproximación de nuevos arquitectos a una oficina generalmente se da por el interés que tienen de aprender y ganar experiencia, probablemente también influye que tienen (o perciben que tienen) principios e intereses comunes. Sin embargo, a pesar de que existen esos significados compartidos también hay diferencias naturales que, bien aprovechadas, hacen importantes aportes a cada proyecto y a la oficina como organización.

Los significados o significaciones son definidos por el diccionario de Oxford como *«Idea, imagen o concepto que evoca cualquier signo o fenómeno interpretable»*²⁴ (Spanish Oxford living dictionary, 2018). Dado que la actividad de la oficina de arquitectura se realiza a través de proyectos, es a partir de ellos que se tejen los significados que le dan sentido a la oficina,

²² Resaltado propio.

²³ Resaltado propio.

²⁴ Resaltado propio

la definen y caracterizan como cultura: su forma de ser, su clima, su estructura, el manejo de las relaciones dentro de ella y con su entorno, así como su forma de gestionar el trabajo y los modos de comportamiento de sus miembros con sus incentivos y sanciones. Sin embargo, estos significados no son estáticos sino que al ser marcos de referencia pueden ir generando cambios en la organización que le permiten reinventarse para el futuro sobre todo cuando *«... llega un punto en que estos significados compartidos producto de aprendizajes pasados no pueden seguir dando sentido al presente; de esta forma, estos órdenes establecidos deben cuestionarse en la medida en que no permitan la viabilidad organizacional...»* (García Álvarez, 2006, pág. 168).

La oficina de arquitectura es una organización orientada a prestar servicios profesionales a través de proyectos, por lo cual su gestión abarca a la oficina como un todo y a su vez a cada proyecto con sus particularidades. En el ámbito de la gestión de proyectos es común el uso de la dicotomía duro-blando para hacer referencia a proyectos, problemas, herramientas, etc. Sin embargo, diversos autores, como por ejemplo Crawford y Pollack (2004) que en su artículo *«Hard and soft projects: a framework for analysis»* indican que no deben «dicotomizarse» sino que estos opuestos son extremos de un espectro que puede ser usado como herramienta de análisis para establecer los requerimientos de gestión más apropiados. Duro-bando se utiliza, asociado a los paradigmas positivista e interpretativo respectivamente, refiriéndose al abordaje del proyecto, en el primer caso de manera secuencial idea-método-producto, y en el segundo a la construcción social reflexiva donde la respuesta se construye progresivamente. También se utiliza para referirse a diversos elementos que deben ser manejados:

- Los cuantificables y medibles (especificaciones, costos, tiempos) que están vinculados sobre todo a la planificación, ejecución y control, son estimados y gestionados de forma sistemática utilizando diversas herramientas (pert-cpm, wbs, estructura de costos, etc.).
- Los intangibles y subjetivos (aspectos políticos, sociales y culturales) están relacionados con intereses y aspiraciones de cada uno de los interesados; se basa en el manejo de las relaciones humanas y en consecuencia más que gestionados son liderados a través de la comunicación, el diálogo argumentativo, la confianza y la cooperación.

La gerencia de proyectos como disciplina es «... *la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer sus requerimientos*»²⁵ (Project Management Institute, 2015, pág. 9). Sus orígenes se remontan a los años cincuenta del siglo pasado a partir de las industrias aeroespacial, defensa y construcción, con rasgos positivistas, centrados en aspectos estructurados como la planificación, ejecución y control; por lo que el manejo de los interesados ha quedado de cierta manera al margen y, aunque poco a poco se ha ido incorporando, aun se visualiza con rasgos bastante estructurados porque se siguen utilizando procesos lineales que se enfocan en entradas-herramientas y técnicas-salidas.

Existen diversas asociaciones a nivel mundial que agrupan a quienes practican la gerencia de proyectos, todas con una marcada sistematización de los procesos lo que quizá ha motivado su poca aplicación en la práctica de la arquitectura, la cual requiere enfocarse más en el liderazgo, considerando a todos los interesados con sus particularidades, a través de procesos mucho más proactivos de argumentación y negociación para llegar a una propuesta concertada. Si bien hay aspectos disimiles entre estas dos profesiones o disciplinas²⁶, la gerencia de proyectos se basa en una serie de buenas prácticas que pueden ser adecuadas por el equipo a cada proyecto particular de acuerdo a su naturaleza, contexto y recursos disponibles; de allí la posibilidad de tomarla como apoyo y adecuarla a la práctica de la arquitectura dentro de esa visión más amplia de la construcción social del proyecto.

También hay otras propuestas para la resolución de problemas que se aproximan a esa visión mucho más reflexiva y participativa de la construcción social. Horst Rittel, profesor universitario y teórico del diseño y de la planificación, indica que hay problemas domesticados (*tame*) y endemoniados (*wicked*). Estos últimos se caracterizan por ser únicos y muy complejos por lo que no pueden ser resueltos de forma estructurada sino que van formulándose mientras se van resolviendo, esa solución no será buena o mala *per se* sino que es percibida por cada interesado de forma diferente de acuerdo a su punto de vista y por consiguiente su resultado tendrá múltiples evaluaciones que incluso podrían variar a lo largo

²⁵ Resaltado propio.

²⁶ Disciplina: «Arte, facultad o ciencia» (RAE).

«Disciplina también puede emplearse como sinónimo de arte o de ciencia: la disciplina de la escultura, la disciplina de la química. En este sentido, lo que caracteriza a la disciplina artística o científica es que cada una posee un conjunto de conocimientos, principios, métodos y objetivos que le son particulares» (<https://www.significados.com/disciplina/>, recuperado el 17-04-17).

de la vida útil del resultado. En el ámbito de la gerencia de proyectos, Bredillet utiliza el término *wicked problem* indicando que para enfrentar los problemas endemoniados el proyecto debe ser visto como la manera de buscar que los interesados encuentren elementos comunes que les permitan avanzar en pro de una propuesta pero reconoce lo difícil que puede ser porque «... las decisiones de gestión de proyectos pueden ser parte de los problemas endemoniados o su ecosistema y en cierta medida despertar al «dragón dormido» o contribuir a abrir la caja de Pandora... para bien o para mal» (Bredillet, 2015, pág. 121).

Pero hablar de la oficina de arquitectura no es solo referirse al proyecto, es hablar en términos organizacionales. Si bien la gerencia de proyectos surgió para el manejo de proyectos individuales el *Project Management Institute* ha ampliado su contexto a la gerencia de programas y portafolios cuya finalidad es la organización como tal y busca enfocar todos los esfuerzos de los proyectos individuales en los objetivos del portafolio de la organización, coordinando la utilización de sus recursos a través de programas²⁷. Esto quiere decir que todos los trabajos que se hagan deben contribuir realmente con la organización responsable pues «... mientras la gerencia de proyectos y la de programas se han centrado tradicionalmente en 'hacer bien el trabajo', la gerencia de portafolios se refiere a 'hacer el trabajo adecuado'»²⁸ (Project Management Institute, 2006a, pág. 3). De esta manera, el ámbito de la oficina de arquitectura se corresponde al portafolio con sus directrices y objetivos organizacionales, hacia los cuales se enfocan los proyectos buscando un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta, sobre todo el recurso humano.

En esta visión organizacional enfocada en la oficina de arquitectura, está la gestión arquitectónica (*architectural management*²⁹), originaria del Reino Unido y con poco impacto a nivel internacional, que busca manejar toda la actividad de diseño dentro de la oficina garantizando un enfoque coherente y coordinado para cada proyecto en el portafolio. Tiene

²⁷ Proyecto: «un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto único, servicio o resultado» (PMI Lexicon of Project Management Terms–Version 3.0, 2015, pág. 8). Programa: «un grupo de proyectos, subprogramas y actividades que llevan a cabo de forma coordinada para obtener beneficios no disponibles de gestionarlos individualmente» (pág. 8). Portafolio: «Proyectos, programas, subportfolios y operaciones de un grupo para alcanzar objetivos estratégicos» (pág. 7)

²⁸ Resaltado propio.

²⁹ Existe una asociación CIB que cuenta con una comisión de trabajo (W096) para el desarrollo de la gestión arquitectónica. CIB es el acrónimo del nombre en francés «*Conseil International du Bâtiment*» (en inglés, «*International Council for Building*»). En 1998 su nombre cambió a *INTERNATIONAL COUNCIL FOR RESEARCH AND INNOVATION IN BUILDING AND CONSTRUCTION*, pero se mantuvo el acrónimo. Fue fundada en 1953 con el apoyo de las Naciones Unidas, como una asociación cuyos objetivos eran estimular y facilitar el intercambio internacional de información y colaboración entre los institutos de investigación gubernamentales en la construcción y sector de la construcción. En aquel momento un objetivo implícito fue también ayudar a reconstruir la infraestructura europea para la investigación de la construcción después de los estragos de la segunda guerra mundial. (International Council for Research and Innovation in Building and Construction) (http://www.cibworld.nl/site/about_cib/index.html). La comisión de trabajo W096 fue creada en 1992. (Emmitt y Prins, 2005)

dos ámbitos de actuación: a nivel estratégico las decisiones se refieren a la dirección a largo plazo de un proyecto y de la organización mientras que, a nivel operativo, las decisiones se refieren a la resolución de problemas cotidianos en el lugar de trabajo. Con ella se busca generar valor para todos los involucrados en el proyecto, es decir, lograr ventajas competitivas para la oficina (en los costos y servicios proporcionados) y crear mejores entornos (social, físico, económico, etc.)

En resumen, la oficina de arquitectura es el primer ámbito de socialización del arquitecto porque le da sentido dentro de un colectivo que tiene aspectos en común y a su vez lo conecta con la sociedad a través de los proyectos. Además, así como sus miembros tienen esos elementos comunes también tienen sus diferencias y son ellas justamente las que hacen que la oficina potencie las capacidades y minimice las limitaciones. Lo que no puede olvidarse es que la oficina de arquitectura es un negocio, con objetivos a largo plazo que se van logrando a través de cada uno de los proyectos realizados que van construyendo su trayectoria, de ahí la importancia de fortalecerse como organización para que cada uno de los proyectos que realicen se enfoquen en ella.

1.3. EL SECTOR CONSTRUCCIÓN COMO CONTEXTO

Si bien el objeto de esta investigación es la oficina de arquitectura y sus proyectos, no se puede olvidar que esa oficina está envuelta en su entorno, y tal y como lo refiere Emmitt, *«los arquitectos tienen una relación especial con un sector industrial, la construcción. Es el clima económico del sector de la construcción lo que influye en la fortuna económica de las oficinas de arquitectura»*³⁰ (2014, pág. 161) y en consecuencia es una determinante para su forma de operar. Es un sector que depende en gran medida de las condiciones político-económicas y de los lineamientos establecidos por el Estado para promover el desarrollo y la inversión privada. Se mantiene activo a través de la inversión pública necesaria en infraestructura y servicios para promover el crecimiento económico que redundará en demanda de espacios para actividades de diversa índole. Es por ello que se hace necesario presentar, aunque sea brevemente y de forma netamente descriptiva, el contexto de ese sector durante el desarrollo de esta investigación.

³⁰ Resaltado propio.

Cabe resaltar que dada la falta de cifras oficiales del Banco Central de Venezuela, del Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo y el Instituto Nacional de Estadísticas relacionadas con el Índice Nacional de Precios al Consumidor y con diversos indicadores socioeconómicos, se ha utilizado como referencia información proveniente de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de la Población Venezolana 2017 (ENCOVI): trabajo, el informe Provea sobre derechos laborales período enero-diciembre 2016 e información publicada en el portal web de la Cámara Venezolana de la Construcción.

Según ENCOVI, el contexto nacional del mercado laboral presenta las siguientes características:

1. *Altamente intervenido por el Estado*
 2. *Excesivas restricciones a la libertad empresarial*
 3. *Inseguridad jurídica y desestímulo a la inversión*
 4. *Presiones contra la autonomía sindical*
 5. *Distorsiones agudas en las relaciones laborales*
 6. *Fuertemente impactado por la Depresión económica y la Hiperinflación.*³¹
- (2018, pág. 4)

En ese mismo estudio, se refiere que el porcentaje de ocupación en el sector secundario, correspondiente a manufactura y construcción, ha ido disminuyendo ya que en 2015 era 20,7%, en 2016 de 12,5% y en 2017 de un 11,0% (pág. 8).

Por su parte, el presidente de la Cámara Venezolana de la Construcción, Juan Andrés Sosa Branger se refiere a «una contracción del orden del 93 % [que] registra en estos momentos la industria de la construcción, con lo cual arriba al décimo año consecutivo de caída del Producto Interno Bruto del sector...» (CVC: Cámara Venezolana de la Construcción, 2017), esto debido a varios factores: la disminución de la producción de las empresas básicas de acero y cemento del país desde su nacionalización, el empobrecimiento de los venezolanos que disminuye su poder adquisitivo, la disminución de la capacidad de financiamiento por parte de la banca debido a su descapitalización y la baja e inadecuada inversión del sector público en infraestructura, que además en muchos casos fueron paralizadas.

Aunado a esta paralización del sector, el proceso inflacionario hace que los costos operativos de la oficina se incrementen constantemente sobre todo en lo referido al personal (que es su recurso más importante) así como los equipos e insumos requeridos. A esto hay que sumarle

³¹ Resaltado propio.

que la globalización ha impulsado, incluso haciéndolos imprescindibles, la utilización de programas de diseño asistido por computadora para representación gráfica, simulación y planificación y control, entre otros, para la realización de proyectos los cuales están sujetos a licencias de uso que cada vez se hacen menos accesibles para las oficinas porque deben ser adquiridas en divisas y hay control de cambio en el país.

1.4. ¿QUÉ SE QUIERE INDAGAR?

Como ya se ha mencionado, la oficina de arquitectura da significado a la práctica profesional de los arquitectos porque sirve de puente entre ella y la sociedad. Es el lugar para desarrollar las potencialidades y donde las debilidades se minimizan por el trabajo en equipo, por el esfuerzo conjunto, porque sus miembros se complementan. También es el lugar desde el que puede fomentar la construcción social del proyecto, al promover y facilitar la participación comprometida de sus interesados, donde sean copartícipes y la edificación como producto satisfaga sus aspiraciones, para que el resultado del proyecto se adecúe a la realidad, ajustándose a las limitaciones existentes de tiempo y recursos pero con visión de futuro. Es por ello que la oficina y sus arquitectos deben ser conscientes de su importante rol en la sociedad y proyectarse hacia ella para darlo a conocer, reconocer los aportes realizados desde la profesión pero también las deudas pendientes. Sensibilizar a la gente sobre la profesión y sobre las implicaciones que cada edificación tiene en su contexto y en consecuencia la atención que debe prestarse a su implantación, el respeto al lugar y a su gente.

Todo esto implica conocerse, desde lo más profundo, desde los significados de la profesión y de la oficina como organización, lo cual les permitirán ser flexibles para poder ajustarse a los tiempos que se están viviendo y reinventarse. Es esa capacidad de adecuación siempre necesaria para cualquier organización que quiera mantenerse y proyectarse a futuro, haciendo más y mejor arquitectura, mejor ciudad, mejor país. De allí la importancia de que la organización se mantenga con apertura hacia el cambio, lo que *«... implica el empoderamiento de significados marginales que en la medida en que son reconocidos pueden empezar a generar procesos de reflexión necesarios para iniciar el cambio»* (García Álvarez, 2006, pág. 168). Esos significados marginales se producen cuando los existentes y reconocidos no son suficientes y pueden provenir justamente de las diferencias entre sus miembros.

Por ello, el objetivo general de este estudio es, a partir de la perspectiva de los arquitectos como participantes clave, analizar los significados de la oficina de arquitectura como cultura organizacional. Para ello es necesario:

- Comprender el significado que tiene para los arquitectos su práctica profesional en la oficina de arquitectura.
- Comprender cómo la cultura organizacional define la forma de ejercer la profesión en la oficina de arquitectura.
- Comprender el rol que tiene el arquitecto en el equipo de proyecto como facilitador de la participación de los interesados (con sus aspiraciones, contribuciones y limitaciones).
- Conocer cómo ocurre la práctica profesional en la oficina de arquitectura.
- Conocer los factores que asocian los arquitectos al éxito del proyecto.
- Conocer la visión que tienen los arquitectos en Venezuela sobre el ejercicio profesional presente y futuro.

1.5. ¿POR QUÉ INDAGAR SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE ARQUITECTURA?

La cultura organizacional está vinculada con aspectos que van desde lo más visible, como es el espacio físico donde funciona, hasta lo más profundo, que son los principios que definen la praxis de la oficina y el comportamiento de sus miembros. Sus significados dan forma a creencias y prácticas porque, como ya se ha mencionado, son marcos referenciales compartidos en diferentes grados por sus miembros, lo que le permite a la organización «... *coordinar sus acciones y reducir la variabilidad*», pero a la vez, existen «... *lógicas alternativas que cuestionen las dominantes*» (García Álvarez, 2006, pág. 168).

La importancia de esos significados radica justamente en los factores comunes y no comunes que tienen porque con los compartidos le dan sentido a la oficina en su tiempo y espacio presentes, pero también a partir de las diferencias le permiten verse a futuro porque «... *la diversidad antes que impedir, es el motor para la construcción de nuevas realidades*»³². (García Álvarez, 2006, pág. 168). Es decir, los significados mantienen la esencia de la oficina y a su vez se convierte en una fuente de transformación, que le da prosecución en el hoy y

³² Resaltado propio.

en el mañana, no solo como organización sino también al ejercicio profesional de cada uno de sus miembros e incluso a la profesión como gremio.

Comprender la oficina de arquitectura como organización orientada a proyectos, su sentido, razón de ser y perspectivas, hacer explícitos esos significados y compartirlos permitirá que, cada vez que una oficina trabaja en un proyecto, tenga presente que el compromiso a largo plazo es con la organización, que cada proyecto que se realice permite la proyección, consolidación y preservación de la credibilidad de la oficina a través de la satisfacción de los interesados ya que algunos de ellos que puede referir la oficina a otros posibles clientes y otros podrán ser aliados para realizar proyectos en el futuro.

En síntesis, la arquitectura es realizada por personas y para personas, se debe a la sociedad, de allí el rol de facilitador y coordinador de la participación que tiene el arquitecto. Por su parte, la oficina de arquitectura es el primer ámbito de socialización del arquitecto, donde se reúnen para potenciar las capacidades individuales y se conectan con la sociedad.

Partiendo de estos grandes aspectos, existen diversas razones para la realización de este estudio:

Desde la cotidianidad, la práctica de la arquitectura es vista por el común de la gente e incluso por los estudiantes de arquitectura como el trabajo de un genio individual, tal como lo describe Cuff «... *estaba bajo la impresión de que los arquitectos [...] trabajaron en un aislamiento relativo, haciendo dibujos de edificios. Si esto es ciertamente parte importante de la obra arquitectónica, no capta ni la gama de actividades ni las personas involucradas*» (1991, pág. 1).

Desde la investigación, como por ejemplo refiere Kostof, la arquitectura se ha estudiado a través de su producción edilicia, los estilos arquitectónicos, arquitectos y sus obras representativas, así como el dilema de su vinculación con el arte y con la ciencia. Mientras que han sido poco investigadas la arquitectura como profesión y la oficina de arquitectura, es decir, el día a día de la actividad profesional, el trabajo cotidiano que llevan adelante los arquitectos en la oficina.

Desde la crítica a la profesión por parte de diversos sectores vinculados al trabajo del arquitecto, se señala que hay cierta desconexión con la posibilidad de servir a la sociedad,

baja formación en áreas contribuyentes para el desarrollo del proyecto y poca capacidad para el trabajo en equipo, lo que disminuye su capacidad de liderazgo y que ha influido en que otras disciplinas asuman labores naturales de la profesión. Muchas veces se ha escuchado por parte de jóvenes arquitectos y de quienes los emplean en sus oficinas que la formación que obtuvieron de las universidades no es suficiente para la práctica profesional.

Desde el punto de vista personal y académico, existen muchas inquietudes con respecto al arquitecto que tenemos y al que se necesita en nuestro país. Por una parte desde mis estudios de arquitectura sabía que había muchos profesionales afines que participan en el proyecto de una edificación y que si bien veía asignaturas vinculadas a esas áreas, no se daba una conexión entre ellas y diseño, aun no tenía la visión del cliente y del usuario como un interesados reales con aspiraciones e inquietudes. En el campo laboral pude ver como en algunos casos los profesionales presionaban para hacer cambios importantes porque no se habían tomado algunas previsiones necesarias, clientes con unas expectativas inmensas e ideas preconcebidas que no necesariamente se ajustaban a la realidad. Sin embargo, a pesar de esas experiencias y de las muchas voces que cuestionan el ejercicio de la profesión, siempre he creído que el arquitecto es el coordinador natural del proyecto. En ese sentido, realicé estudios de postgrado en gerencia de proyectos para, en principio, obtener conocimientos que me permitieran un ejercicio profesional más integral, que pudiera conectar esas inquietudes y aspiraciones del cliente con la edificación resultante realizada por un equipo multidisciplinario. Además, como docente en la Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva de la Universidad Central de Venezuela, me desempeñé en el área de conocimiento de Tecnología, específicamente instalaciones, desde donde intento inculcar a mis estudiantes la importancia de conocer el trabajo que realizan los profesionales afines, esto para que como líderes del equipo de proyecto comunicarse efectivamente con ellos y además prever las necesidades espaciales naturales de la estructura y las diferentes instalaciones. Si bien ambas experiencias me han dado muchas respuestas también permanecen y han aumentado las interrogantes.

Se siguen y de seguro se seguirán escuchando voces que cuestionan la forma de llevar a cabo el ejercicio profesional del arquitecto pero pareciera que poco se escucha de sus propios protagonistas. En virtud de lo antes expuesto, quizá ha llegado el momento de ver a lo interno del arquitecto y su cotidianidad, estudiar la práctica profesional y la oficina de

arquitectura desde la visión que tienen sus propios protagonistas, quienes constituyen esas organizaciones que sirven como puente entre el ejercicio individual y la sociedad.

Por ello, este estudio busca comprender, desde la perspectiva de sus arquitectos, los significados de la oficina de arquitectura como cultura organizacional. Esto es posible a través de una aproximación al objeto de estudio desde un enfoque cualitativo que permita extraer el significado que tiene para los arquitectos estos aspectos, desde sus propias vivencias cotidianas, es decir, comprender el fenómeno como una estructura dinámica y aproximarnos a la realidad con «... una riqueza interpretativa más profunda y reveladora del universo cultural subyacente» (Escudero y Olaya, 2009, pág. s/i).

Cada oficina de arquitectura está constituida por diversidad de personas con diferentes roles, responsabilidades, grados de experiencia y en consecuencia diversas visiones de la profesión, su ejercicio y de la organización. En reconocimiento de esas diferencias y su valor, se hace necesario conocer las perspectivas de diversos arquitectos; entender su visión del ejercicio de la profesión dentro de la organización, su percepción de ella como cultura, la forma como trabajan, los factores que definen el éxito de un proyecto, la manera en que manejan sus relaciones con los diversos involucrados, la percepción que tienen de sus fortalezas y debilidades como líderes facilitadores del proyecto, así como sus perspectivas presentes y futuras de la profesión.

De este conocimiento además pueden surgir diversas reflexiones y recomendaciones para potenciar el ejercicio profesional y a la oficina de arquitectura como primer ámbito de socialización. También puede contribuir a sostener y fortalecer el rol facilitador y coordinador del arquitecto en el equipo, donde se promueva la construcción social del proyecto en pro de la satisfacción de los diversos actores. Muy probablemente, dado el enfoque metodológico de esta investigación, surgirán otros nuevos aportes para la formación y actividad profesional de nuestro campo y seguramente muchas otras nuevas inquietudes que amplíen esta línea de investigación.

CAPÍTULO 2

LA PRÁCTICA EN LA OFICINA DE ARQUITECTURA Y SUS PROYECTOS

*La arquitectura comienza siempre por ser un oficio.
El oficio de saber leer el lugar y el de comprender las tradiciones de sus habitantes.
El oficio de componer bien y el de construir con los materiales adecuados.
El oficio de entender con imaginación los usos propuestos y el de ser capaz de orientar a los usuarios.
Con base en el oficio, la arquitectura puede llegar a ser poesía.
(Mijares Bracho, 2003, pág. 5)*

Como cualquier otra profesión, la práctica de la arquitectura y la gestión de proyectos pueden hacer aportes importantes a la construcción de una sociedad más justa como respuesta al privilegio y la confianza que esta les da; para ello el mundo profesional «... se aproxima más a los temas y las sensibilidades del comunitarismo ³³, presta atención al contexto, a la tradición viva del ejercicio profesional» ³⁴ (Hortal, 2010, pág. 26). De igual manera, Cuff sostiene que «... ideológicamente, las profesiones están vinculadas en un contrato social con el público: conservan ciertos derechos y privilegios en la sociedad a cambio de ciertas responsabilidades» ³⁵ (1991, pág. 23). Estos planteamientos ponen sobre la mesa que la práctica de la profesión responde a la sociedad, a su contexto y también a su colectivo profesional; de hecho, formarse implica no solo el aprendizaje de habilidades técnicas sino también su socialización dentro de un gremio con principios, valores y objetivos que espera que cada uno de sus miembros ejerza responsablemente.

La práctica de la arquitectura procura espacios para que las personas realicen sus actividades adecuadamente de forma individual o colectiva, se construye para personas y comunidades. Además, dada la complejidad de las edificaciones, también se construye con personas que se

³³ El comunitarismo como filosofía aparece a finales del siglo XX en oposición a determinados aspectos del individualismo y en defensa de fenómenos como la sociedad civil. Aunque el término comunitarismo tiene su origen en el siglo XX, se puede encontrar elementos de esta filosofía en pensadores muy anteriores. No es necesariamente lo contrario al liberalismo, sin embargo, centra su interés en las comunidades (entendidas como soberanías intermedias) y sociedades y no en el individuo. (Wikipedia)

³⁴ Resaltado propio.

³⁵ Resaltado propio.

agrupan para lograr un objetivo común que no se puede alcanzar individualmente. Una de esas agrupaciones es la oficina de arquitectura donde sus miembros comparten significados y se comportan en sintonía porque cada una de ellas es una cultura organizacional con características distintivas que tienen una influencia importante su forma de operar y en el manejo de las relaciones internas y externas. La oficina de arquitectura ofrece servicios profesionales a través de la realización de proyectos, en otras palabras es una «... *cultura de proyectos más apropiada para estimular el diseño creativo y obtener valor en edificios emocionantes y funcionales*» (Emmitt S. , 2014, pág. 30); la cual debe estar en justo equilibrio con la oficina y sus objetivos, alineando cada proyecto con la organización.

Esto requiere de una gestión adecuada que comprenda que la oficina es una organización cuyos fines son a largo plazo, que se sostiene y crece a partir de un flujo constante de proyectos. Por su parte, los proyectos son esfuerzos temporales cuyo manejo se enfoca en el logro de sus objetivos, la satisfacción de sus interesados y con la utilización de los recursos disponibles. En este sentido, «*es importante para el éxito del proyecto y la rentabilidad de la oficina que el cliente y el proyecto se ajusten a la cultura de la oficina*» (Emmitt S. , 2014, pág. 182) y esto solo es posible con una gestión adecuada de cada proyecto y de la oficina como un todo.

La gestión de proyectos, a pesar de sus orígenes estructurados en sus diversas vertientes, ha resaltado siempre la importancia de los interesados y ha ido incorporando progresivamente mejoras en las prácticas referentes a su manejo que ya no busca solo satisfacerlos sino lograr su participación. Esto es de vital importancia para lograr la construcción social del proyecto donde todos estén comprometidos con su realización y se vean reflejados en el resultado. Dada la cantidad de perspectivas que pueden existir sobre el proyecto de una edificación es necesario construir y mantener relaciones sanas; esto no se decreta sino que deben irse construyendo progresivamente, destacándose la dimensión social de la gestión de proyectos.

En cuanto a la gestión de la oficina de arquitectura, debe ser lo suficientemente flexible para permitir el desarrollo del potencial creativo de sus miembros pero a la vez tener lineamientos claros que orienten el trabajo y generen confianza en sus clientes y otros interesados vinculados a los proyectos que realizan.

2.1. LA PRÁCTICA DE LA ARQUITECTURA

El arquitecto proyecta edificaciones para que las personas se desenvuelvan adecuadamente al realizar sus actividades, por lo tanto deben ser funcionales, seguras y hermosas, responder a su contexto, diseñadas para las personas y con respeto a la arquitectura como profesión. Y es que como la describe Salmona:

La arquitectura también es una manera de ver el mundo y de transformarlo, es sobre todo un hecho cultural que propone y en ciertos casos provoca la civilización; es una mirada que recorre con rigor, con entusiasmo, las pequeñas cosas de la vida, que sublima lo cotidiano

[...]

La arquitectura es tan deudora de lo cotidiano, como de lo más espiritual del arte.³⁶ (Salmona, Hacer Arquitectura, 2003, pág. 24)

Si se revisa la historia de la profesión se puede observar que las funciones realizadas por el arquitecto en diferentes épocas tienen ciertas variaciones: surge como una especie de un maestro de obra que, a medida que avanza la construcción, va indicando lo que se debe ir haciendo, en otras se dedica a diseñar edificaciones haciendo planos y maquetas, y en otros tiempos se desempeñaba en el diseño de la edificación y en la coordinación de la obra. Incluso más recientemente se ven diferencias en el ejercicio de la arquitectura en diferentes latitudes. Pero en esta evolución es factor común que el arquitecto toma intereses y aspiraciones de otras personas para resolver un problema, gestionando los recursos disponibles y coordinando el equipo multidisciplinario que desarrollará el proyecto.

Proyectar una edificación es una labor compleja porque hay muchas posibles soluciones e involucra a diversos interesados, por ello la arquitectura es una profesión que maneja una alta carga subjetiva y política. En ese sentido, Rittel manifiesta que es un proceso argumentativo del diseñador consigo mismo y con los demás y que la respuesta que se genere dependerá de su visión del mundo y también de las de los otros interesados. Por su parte James Mayo, otros investigadores y arquitectos parten de la arquitectura como un arte social, generador y transformador de espacios de vida y encuentro, convirtiendo al arquitecto en una suerte de árbitro de las fuerzas políticas que tienen influencia sobre el proyecto como parte de la cotidianidad de su práctica.

Para Dana Cuff, el proyecto de una edificación es una construcción social que involucra múltiples y complejas interacciones entre los interesados, a partir de las cuales se generan

³⁶ Resaltado propio.

los documentos necesarios para llevar a cabo la edificación, es decir, la práctica de la arquitectura requiere del manejo de su dimensión social, que es la vida diaria con sus implicaciones particulares, sociales, económicas y políticas. También afirma que el proyecto se desarrolla con el aporte de los interesados por lo que es labor del arquitecto manejar las participaciones y darles expresión espacial. Además, dado que las visiones de los interesados pueden llegar a ser incongruentes entre ellas, para que se produzca un proceso de negociación viable hay que tener objetivos comunes.

La inquietud por mejores condiciones de vida es común en diversos organismos internacionales, como por ejemplo la Unión Internacional de Arquitectos y Unesco, para quienes los arquitectos se deben a la sociedad y en función de ello deben formarse y ejercer la profesión, sobre todo en países en vías de desarrollo. También desde la teoría de la Arquitectura los aspectos sociales y culturales son inseparables de la disciplina en su labor de proyectar edificaciones responsablemente. Al referirse a una aproximación ética y social de la profesión, para Salama, los arquitectos de hoy tienen el desafío de «... *crear ambientes contruidos que apoyen, fomenten, enriquezcan y celebren las actividades humanas. La creación de ciudades, pueblos y edificios siempre ha sido el resultado de una combinación de factores culturales, sociales, ambientales y económicos y de necesidades*»³⁷ (2018, pág. 271).

En cuanto a la oficina de arquitectura, esta es el puente entre el ejercicio individual y la sociedad, es el primer ámbito de socialización del arquitecto, por lo que Cuff afirma que es necesaria para que la práctica individual tenga significado y las acciones sean perceptibles en el mundo social y así obtener un posicionamiento en el mundo. Por su parte, para Sato la oficina de arquitectura permite «... *el trabajo intelectual y creativo asociado*» (1996, pág. 126), al estructurar el trabajo y potenciar las capacidades individuales, donde cada uno puede aportar sus mejores aptitudes a la organización.

2.1.1. El proyecto en la arquitectura

Entre arquitectura y proyecto se ha establecido una identidad tan fuerte que la misma existencia de la arquitectura no se cree posible fuera de su realización en los proyectos: no hay arquitectura que no sea fruto y resultado de un pensamiento proyectante. Giancarlo Motta (1999)

³⁷ Resaltado propio.

«Lineamenti di una ricerca sul progetto di architettura», citado en (Muñoz Cosme, 2008, pág. 15)

Por lo tanto, hablar de arquitectura y de su ejercicio profesional no puede hacerse sin hablar del proyecto. Cuando el arquitecto proyecta lo hace viendo hacia el futuro y partiendo de una necesidad que debe resolver con los recursos que le ofrece el entorno, el objetivo final de proyectar es edificar buscando también «... *ser una propuesta innovadora de relaciones espaciales, organizativas o sociales*» (Muñoz Cosme, 2008, pág. 16). En este orden de ideas, para Arnau:

El Proyecto es un medio, por el cual la Arquitectura llega a ser. Y yerra el que lo convierte en fin. Porque su cualidad propia es la de un plan, que se legitima por su realización y sólo a través de ella. El Proyecto apunta a un futuro, más o menos inmediato.

[...]

El Proyecto se proyecta definitivamente sobre la realidad, física y social, psicológica y simbólica.³⁸ (2000, págs. 204-205)

Por su parte, reconociendo que en la cotidianidad hay diversas maneras utilizar el término proyecto, Muñoz Cosme lo define en tres niveles pero que están vinculados con el quehacer:

... el deseo de creación de una nueva realidad en el plano social, económico, político o físico, donde la arquitectura tiene un campo de acción concreto y limitado, a la vez que conectado con otras materias. En un plano más específico, el proyecto es la serie de actividades que realizamos para crear una obra arquitectónica, es decir, es la práctica del trabajo del arquitecto que idea, define y representa un objeto arquitectónico que antes no existía; pero también el proyecto es el conjunto de dibujos, de planos, de textos, de documentos que se necesitan para ejecutar la obra y construirla.³⁹ (2008, pág. 18)

Al referirse a una serie de actividades para convertir las ideas en arquitectura, el proyecto conlleva un proceso de elaboración que, «... *se realiza a través de una serie de sucesivas aproximaciones y determinaciones, a través de las cuales va tomando forma la nueva arquitectura*»; indica además que no es un proceso ni lineal ni circular, «... *sino un proceso iterativo en el que continuamente avanzamos para comprobar la validez de las decisiones y retrocedemos para cambiarlas, adecuarlas o desecharlas [...] como una espiral que se va ampliando conforme avanza...*» (Muñoz Cosme, 2008, pág. 67)

³⁸ Resaltado propio.

³⁹ Resaltado propio.

De hecho, el ejercicio profesional del arquitecto, en gran medida se hace a través de proyectos y en ese sentido las oficinas de arquitectura son organizaciones enfocadas a su desarrollo, lo cual implica que el trabajo cotidiano y la forma de organizarse son diferentes a aquellas que llevan a cabo labores funcionales rutinarias.

2.1.2. El ejercicio de la arquitectura en el tiempo

La arquitectura ha sido estudiada con mucha fuerza desde diferentes facetas pero no tanto desde el ejercicio profesional, al respecto Spiro Kostof ⁴⁰ refiere que la historia de la arquitectura:

Se interesa por los arquitectos, principalmente, como hacedores de este producto, solamente. La educación y formación del arquitecto en diferentes épocas y en diferentes ámbitos culturales, el proceso del ejercicio de la arquitectura, la estructura de la profesión y el nivel social del arquitecto, todos estos temas han tenido una importancia secundaria.⁴¹ (Kostof, 1977, pág. 10)

Por ello, editó una revisión histórica de la arquitectura como profesión que muestra su evolución y presenta, como factor común en diferentes periodos de la historia, al arquitecto como quien concibe edificios siendo una suerte de mediador entre el cliente y el constructor y quien además coordina los diversos esfuerzos.

Durante mucho tiempo la arquitectura era un oficio, hasta que en el siglo XV inicia su concepción como profesión, requiriendo un siglo más para que se estableciera, durante el Renacimiento, dentro de las estructuras sociales. Decía Philibert Delorme⁴² que el arquitecto verdadero tenía conocimientos de albañilería y que requería una formación académica y también práctica, sin embargo, la característica distintiva como profesional era dada por «... una serie de relaciones -tanto profesionales como sociales- con los que le rodeaban: el patrón, los obreros, y el administrador y los funcionarios del proyecto de edificación» (Kostof, 1977, pág. 126), es decir, le reconoce su carácter político-social a la profesión.

Otro hito importante es el movimiento de Beaux-Arts, cuyo fin «... era elevar la categoría de la profesión. Los arquitectos querían que se les reconociera como expertos con conocimientos especializados, obtenidos mediante largos estudios. Intentaban imbuir en la profesión una

⁴⁰ Spiro Kostof «... es uno de los historiadores de la arquitectura que examinan los edificios no desde un punto de vista formal de la historia del arte, sino con la vista puesta en su contexto socio-político» (Cuff, 1991, pág. 74).

⁴¹ Resaltado propio.

⁴² Arquitecto francés del Renacimiento.

base teórica y establecer principios éticos de conducta» (Kostof, 1977, pág. 206). De hecho la Escuela de Bellas Artes se convierte en un importante centro de formación de arquitectos, incluso del continente americano, donde la figura del taller se utilizó como oficina y centro de enseñanza de la profesión. Destaca la creación del *atelier* de Richardson⁴³ en 1866 donde el fundador «... *dio inspiración personal y profesional a quienes le conocieron y trabajaron con él»* (Kostof, 1977, pág. 266), ya en ese momento se puede ver como la profesión va tomando cuerpo y se asoma que cada estudio de arquitectura comienza a ser una cultura con sus características propias.

Así mismo, esa necesidad de asociación crece cada vez, por una parte para distribuir el trabajo y en segundo lugar para poder abordar proyectos de mayor escala y complejidad, en ese sentido, Louis Sullivan sobre el estudio de arquitectura Burnham y Root (fundado en 1873) comenta «... *Burnham tenía una idea clara sobre la naturaleza de la práctica de la arquitectura [...]: «Mi idea es llevar adelante un gran negocio, [...] construir una gran organización, ya que no puedes manipular grandes cosas si no tienes una organización»* ⁴⁴ (Kostof, 1977, pág. 270), esa respuesta natural a la complejidad sigue progresando en el ejercicio de la arquitectura.

Ya en el siglo XX por el aumento de la complejidad, de la magnitud de las tareas y por la afectación a todo el proyecto por la modificación más mínima, cambió su forma de organización con mayor participación de profesionales afines y más enfocada en el trabajo en equipo lo que requiere mayor capacidad coordinadora del arquitecto. Para reformar la enseñanza de las artes, el arquitecto Walter Gropius funda la Escuela de la Bauhaus, cuyo principal lema era «la forma sigue a la función». Para él, la arquitectura es un arte social con alcance global por lo que «...*el papel del arquitecto iba a ser el de «coordinador», que «uniría los numerosos problemas sociales, técnicos, económicos y artísticos», [...] la arquitectura, en su máxima encarnación, ha sido la madre de todas las artes, ha sido un arte social»* ⁴⁵ (Kostof, 1977, pág. 278). Asimismo, una de las marcadas diferencias de Bauhaus con Bellas Artes, es el trabajo en equipo, lo plantea como una respuesta lógica a la complejidad del mundo moderno y la importancia de la relación del arquitecto con la sociedad,

⁴³ Henry Hobson Richardson, importante arquitecto norteamericano del siglo XIX, exponente de la Escuela de Chicago (finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX), que introdujo nuevos materiales y técnicas constructivas para grandes edificaciones.

⁴⁴ Resaltado propio.

⁴⁵ Resaltado propio.

*El equipo incluiría tantas especialidades como exigiera el trabajo en cuestión, y todos los esfuerzos serían coordinados por el arquitecto [...] Los conocimientos del arquitecto se ejercitarían en el diseño, pero él o ella tendría que tener, sobre todo, capacidad de coordinación, compromiso, y negociación, capacidad de equilibrar las exigencias y necesidades opuestas, y tener en cuenta los puntos de vista de otros profesionales...*⁴⁶ (Kostof, 1977, pág. 288)

En ese mismo sentido los estudiantes «... *deben formarse para trabajar en equipo -también con estudiantes de técnicas relacionadas-, para aprender métodos de colaboración con los demás. [...] individuos implicados en la concepción y ejecución de los proyectos de urbanismo y construcción*». ⁴⁷ (Kostof, 1977, pág. 277).

Por su parte, «*la modalidad de Oficina de Arquitectura, es decir, la sociedad profesional que relaciona a personas de la misma actividad con el objeto de acometer un proyecto, tiene origen y referencia en los Estados Unidos de Norteamérica*» (Sato, 1996, pág. 64). Surge como respuesta a las mayores complejidades del trabajo que requieren la participación de diversos involucrados quienes deben ser coordinados efectivamente para facilitar la toma de decisiones durante el ciclo de vida del proyecto. Esto se tradujo en diversas ventajas tanto para el cliente como para la oficina, para el cliente porque «... *los socios se comprometían «a ofrecer un servicio multidisciplinario, capaz de diseñar y construir la variedad de edificios que necesita el hombre»*» (Kostof, 1977, pág. 280), mientras que para la oficina de arquitectura:

Por un lado, la existencia de todos los servicios profesionales dentro de un solo estudio no sólo facilitaba la coordinación y la hacía más conveniente sino que también facilitaba una supervisión directa de los resultados. Por otra parte, cuantas más áreas de actividad profesional se encontraran bajo un mismo techo, mayor era la oportunidad de aumentar la eficacia y la productividad. En tercer lugar, la división del estudio en pequeñas unidades, cada una de ellas auto suficiente, ofrecía las mismas ventajas que la diversificación en la industria: cuando una unidad tenía poca cantidad de trabajo, la labor de las otras unidades aseguraba que la operación global produjera beneficios. (Kostof, 1977, pág. 281)

En cuanto a la práctica de la arquitectura en Venezuela, refiere Manuel López (Charla «El arquitecto venezolano: historia de una profesión» FAU-UCV, 2016)⁴⁸, que la primera aparición del arquitecto como tal en nuestro país se remonta a los alrededores de 1800 con Vicente López Obispo, formado en España. En ese mismo siglo, destaca la creación de la

⁴⁶ Resaltado propio.

⁴⁷ Resaltado propio.

⁴⁸ Charla grabada y transcrita por la autora.

academia militar de matemáticas donde comienzan a formarse los ingenieros venezolanos, hasta que los estudios de ingeniería se transfirieron a la Universidad Central de Venezuela. Estos ingenieros llevaron adelante obras resaltantes y no es sino hasta finales de siglo, durante el guzmancismo que *«... aparece realmente el primer arquitecto venezolano. Aunque... por ejemplo... algunos investigadores no tienen muy claro que Juan Hurtado Manrique haya tenido realmente el título de arquitecto... pero realmente debemos considerarlo, independientemente que haya tenido el título de arquitecto»*.

Posteriormente en el siglo XX, se pueden observar momentos importantes para el desarrollo de la arquitectura como profesión. En la década de los años 20 el auge petrolero impulsa la transformación en la economía, de agraria a rentista y en lo social con las migraciones de zonas rurales hacia las ciudades; en este contexto, se crea el Banco Obrero en 1928 *«... como ente promotor-financiero de los recursos destinados al desarrollo de viviendas para población obrera»* (Calvo y Villalobos, 2011, pág. XVII), que impulsó importantes desarrollos habitacionales y en consecuencia comienza a tener relevancia el ejercicio de la arquitectura.

El surgimiento de la modernidad promueve el desarrollo y la transformación de la arquitectura como disciplina, influenciado en mayor medida, como indica Beatriz Meza, por causas extra-arquitectónicas entre las que menciona los vínculos de la arquitectura con los programas estatales de modernización, los recursos económicos provenientes de la actividad petrolera que generaron lazos con el exterior (materiales e ideológicos) y la necesidad de las clases dominantes de ser representadas (1996, págs. 59-60).

Si bien la arquitectura iba tomando preeminencia, no existía formalmente algún programa de formación para estos profesionales, de hecho durante la primera mitad del siglo XX los arquitectos que se destacaron estaban formados en el exterior. No es sino hasta 1941 que se crea, en la Universidad Central de Venezuela, la Escuela de Arquitectura (adscrita a la Facultad de Ingeniería) *«... que se dedicó a la tarea administrativo-académica de organizar los planes de estudio y la tramitación de reválidas de títulos extranjeros»* (Calvo, 2005, pág. 278). Esta escuela inicia su labor formativa, aunque de forma bastante accidentada en 1944, en 1946 pasa a estar adscrita a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, hasta que en octubre de 1953 se decreta la creación de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

Resalta también *«... la fundación de la Sociedad Venezolana de Arquitectos a mediados de la década de los años cuarenta [1945] y proporcionaron un ámbito de reconocimiento*

profesional para las nuevas generaciones, contribuyendo a reforzar el carácter profesional de la actividad del arquitecto» (Sato, 1996, pág. 61).

Alrededor de 1950, si bien el sector público sigue siendo un importante brazo para el desarrollo de la construcción y en consecuencia para el ejercicio profesional, entra en el juego la sociedad civil venezolana dentro de complejo contexto de crecimiento en aspectos diversos que «... consolidó su espacio cultural y simbólico irrumpiendo en el escenario arquitectónico y urbanístico [...] En este proceso, las oficinas de arquitectura han jugado un rol paradigmático: el arquitecto adoptó una forma de trabajo moderna» (Sato, 1996, pág. resumen), altamente influenciada por los Estados Unidos de América:

... una nueva modalidad societaria en la cual se diluye la individualidad de la acción proyectual, trasladando métodos modernos de administración empresarial derivados de la tradición arquitectónica norteamericana - formalizada por Frederick Taylor- desarrollando proyectos de arquitectura moderna en el ámbito privado es decir, modernos por sus realizaciones y modernos en su forma de trabajo.⁴⁹ (Sato, 1996, pág. 4)

Las oficinas de arquitectura en el país fueron evolucionado y creciendo durante los años 50, 60 y 70, presentando, según refiere López (2016) las siguientes características:

- Aumento del tamaño de las oficinas de arquitectura debido a todos los cambios en la naturaleza y complejidad de los proyectos así como a la incorporación de nuevas tecnologías. Este crecimiento era una suerte de acordeón, variaba de acuerdo a las necesidades e incluso también a partir de alianzas con otras oficinas en situaciones puntuales.
- Un pequeño número de grandes oficinas acumularon gran cantidad de proyectos y muchas pequeñas oficinas se encargaron de pocos.
- Aumento de oficinas de servicios especiales, es decir las oficinas se especializan en tipos de edificios (hospitalarios, escolares) o en líneas de trabajo (restauración, habilitación de barrios).
- Progresiva degradación del trabajo del arquitecto, el cual empieza a ser asumido por otros empleados, las grandes oficinas al subdividirse en tantas funciones trasladan el trabajo a otros miembros de formación menor. Además, las grandes oficinas absorben el trabajo de las oficinas más pequeñas.

⁴⁹ El trabajo de arquitectos asociados no sustituye el ejercicio profesional individual sino que coexiste con él, igual que la presencia de profesionales extranjeros.

- Desarrollo del papel de *manager* como función especializada, en las grandes oficinas algunos arquitectos no realizan actividad proyectual sino que se dedican a las relaciones públicas de captación y de gestión de proyectos.
- Aumento de los arquitectos proyectistas como asalariados, sobre todo en entes gubernamentales.
- Aparición de oficinas de arquitectura dedicadas a actividades afines pero no al desarrollo de proyectos (actividades como valoración de inmuebles, promoción, entre otras)

De ellas se desprende que la aparición y desaparición, el crecimiento y la contracción de las oficinas está totalmente sujeto a los vaivenes de los encargos de proyectos que reciben y de la situación económica general del país que afecta en gran medida al sector construcción, tal y como fue mencionado anteriormente.

2.1.3. El razonamiento de los diseñadores a través de la argumentación

Horst Rittel hace referencia a la manera de razonar de los diseñadores quienes buscan generar un plan de acción para producir un cambio; este plan genera compromisos para llevarlo a cabo, es intencional y pensado, es decir, es producto del razonamiento pero a pesar de ello puede darse el caso de que el resultado no sea el esperado porque el plan falla o porque la respuesta genera imprevistos no deseados. Ese razonamiento es algo desordenado por la naturaleza del problema, que va cambiando en la medida en que se va solucionando, convirtiéndose en un proceso de argumentación donde el diseñador «... *debate consigo mismo o con los demás, surgen problemas, se desarrollan posiciones competitivas en respuesta a ellos y se hace una búsqueda de sus pros y contras; finalmente se decide a favor de una posición...*»⁵⁰ (Protzen y Harris, 2010, pág. 189).

Los problemas de diseño y planificación suelen tener muchas alternativas de resolución y cada camino que se tome también presenta múltiples vías, «... *el curso de diseño depende decisivamente y en cada paso del razonamiento en la cosmovisión del diseñador. No hay ningún diseño neutro y objetivo. El diseño es subjetivo. Claro. ¿Por qué no debería serlo?*» (Protzen y Harris, 2010, pág. 192). Sin embargo, el diseño no es solo tarea del diseñador, sino un proceso que se da en un contexto social, en el que hay que buscar la confluencia de todos los intereses que allí se dan; al respecto plantea que el diseñador «... *debe saber que sus resultados son «políticos» por necesidad porque se basan en sus imágenes y en las de*

⁵⁰ Resaltado propio.

los demás de cómo es el mundo y cómo debería ser» (Rittel, 1966, pág. 42). También afecta a las comunidades (aun siendo privado) porque se basa en la visión que puedan tener los interesados de la realidad (factual) y en cómo creen que debería ser debería ser (deontológico); además, como esos valores, creencias, hábitos pueden cambiar es imposible llegar a la respuesta perfecta y eso hay que tenerlo presente para no sobrecargarse por el compromiso ético del ejercicio profesional.

Por otra parte, dadas la importancia y la complejidad de la labor de diseño, así como la poca investigación que hay sobre ella, Rittel plantea tres frentes para realizarla: desarrollo de más teorías del diseño para aprender más sobre el razonamiento del diseñador, investigaciones sobre la manera en que se realizan los planes y sus consecuencias (el plan versus el resultado de su implementación) y la búsqueda de herramientas que apoyen el trabajo de los diseñadores. Esto último coincide en gran medida con el planteamiento sobre los conocimientos que deben tener los arquitectos desde su comprensión de los problemas que tratan y la forma como los abordan, el cual hace en su condición de metodólogo y conocedor de arquitectos y diseñadores.

Rittel desmitifica el proceso de diseño argumentando que no es un proceso misterioso e ingenuo, sino más bien es organizado con algunas ideas imprevistas y que las buenas ideas pueden producirse sistemáticamente. Además plantea que *«... mentiríamos al decir que las principales dificultades del diseño están en la falta de ideas, sí están en el desarrollo conceptos con ideas áridas y en la implementación de la solución»* (1966, pág. 2).

Por otra parte, señala que no hay un acuerdo sobre el rol del arquitecto y sus responsabilidades, por lo que existen diversos arquetipos: el coordinador de proyecto, el diseñador, el diseñador-constructor, el diseñador de ambientes controlados, el artista con todas sus variantes, etc. Esto hace que no haya claridad en la dirección que debe tomar la profesión, lo que en la práctica se traduce en un reducido campo laboral elitista y la mayor porción del trabajo es realizada por profesiones afines. Como respuesta a esta situación plantea que el cambio debe venir desde la formación del arquitecto y hace una dura crítica a la manera en que se imparte:

Todavía los ideales que aprecian las escuelas no parecen realistas, progresivos y consistentes. En consecuencia, los planes de estudio son a menudo inverosímiles, de habilidades confusas, y muchos estudiantes adoptan como un ingenuo objetivo el papel del inteligente profesional

independiente, quien inicia su carrera en su pequeña oficina, crea una pequeña joya de la arquitectura, se convierte en «publicado» y goza de reconocimiento se manifiesta en grandes comisiones. Aprenden de manera dura y tardía, cuán inadecuado es este ideal (Rittel, 1966, pág. 7).

2.1.4. La práctica de la arquitectura como acto político y social

James Mayo y otros investigadores que lo han acompañado, consideran que la arquitectura es un arte social, porque el arquitecto tiene la responsabilidad de comprender y resolver los diversos intereses que se presentan en un proyecto, convirtiéndose en un árbitro de las fuerzas políticas que tienen influencia sobre él, desde esa perspectiva la política es:

... el lugar donde los valores vienen a descansar y se ejercen en la escena pública. Existe la tendencia a relacionar los temas políticos con ideologías, sistemas sociales o formas construidas conforme a circunstancias históricas. Pero el mundo cotidiano de arquitectos y estudiantes está lleno de circunstancias políticas prácticas que se relacionan más con trabajo y estudio de las condiciones básicas que con las preocupaciones abstractas de ideologías, sistemas sociales y edificios históricos. (Mayo y Gore, 2013, pág. 2)

En ese sentido, se plantea que hay dos dimensiones dentro de las cuales se da el proceso de toma de decisiones: primero, mantener o desafiar el sistema sociopolítico existente y segundo, orientar las acciones políticas al servicio de sí mismos (yo), al de los demás (orientación social) o al cumplimiento de los requisitos públicos (obligación social). Esto con una estructura subyacente de fortalezas y debilidades que representan situaciones particulares que pueden enfrentar variando en poder y autoridad, dependiendo de las condiciones a la que los arquitectos se enfrentan en un momento y lugar determinados (tabla 2-1).

Fuente de acción política		Mantenimiento del sistema	Desafiando el sistema
Yo	Fortaleza	Recuerdo: simbolismo para transmitir valores y recordar las circunstancias históricas que influyen sociopolíticamente.	Expresión utópica: la arquitectura como muestra de futuros alternativos, hay reconceptualización de la práctica de acuerdo a alguna teoría.
	Debilidad	Devoción a los artefactos: la arquitectura para crear solo objetos atractivos con una estética material simbólica sin considerar sus consecuencias político-sociales.	Falta de pensamiento crítico: la concentración en asuntos formales puede causar falta de análisis y evaluación de las consecuencias sobre las personas y la sociedad.
Orientación social	Fortaleza	Identidad institucional: brindar identidad a instituciones políticas, de servicio público e interés social.	Abogar: ejercicio de la voluntad política influyendo en los resultados construidos a favor de las comunidades.
	Debilidad	Elitismo: la arquitectura mantiene mayor relación con los que tienen recursos que con los desposeídos. Además hay un alejamiento de la investigación y los aspectos técnicos se dejan en manos de consultores.	No servir al interés público: no hay obligación de servicio público como en otras profesiones. El ejercicio profesional es hacia el ámbito privado o en contrataciones con entes gubernamentales.
Obligación social	Fortaleza	Protección: la arquitectura puede proteger, real y simbólicamente, con medios físicos el poder político, la autoridad y las comunidades. También mejora el valor político y social de las comunidades.	Creación de foro: la arquitectura como generadora de espacios de discusión y de toma de decisiones.
	Debilidad	Límites legales: normativas y regulaciones que dictan lo que los arquitectos pueden y no pueden hacer en su práctica, por lo cual no existe derecho legal que permita hacerlo a su antojo.	Falta de autoridad pública: los arquitectos tienen poca autoridad pública para respaldar sus inquietudes de diseño y en muchos casos los funcionarios en puestos de regulación y control carecen de la preparación necesaria en diseño.

Tabla 2-1: Dimensiones políticas que envuelven el proceso de toma de decisiones y fortalezas y debilidades a las que se enfrenta el arquitecto. Fuente: elaboración propia a partir de (Mayo y Gore, 2013)

Si bien existen estas posibilidades dialécticas y fuentes de acción política, realmente en el ámbito del ejercicio profesional no se dan de forma pura sino que son contingencias que coexisten y que estarán determinadas por las circunstancias políticas en las que se ejerce la profesión (Mayo y Gore, 2013, págs. 14-15):

- La realidad puede debilitar o hacer inviables las mejores intenciones por lo que las soluciones pueden no ser eficaces.
- Algún arquitecto puede estar al servicio del poder político y crear estructuras para legitimarlo aun cuando ese poder no tenga principios humanitarios.
- Los arquitectos pueden realizar un esfuerzo bien intencionado y no lograr soluciones apropiadas ya que los potenciales resultados sociales no son totalmente conocidos.
- Los arquitectos no pueden desafiar con éxito el sistema político existente pero si participar en movimientos de protesta para generar cambios en políticas y acciones gubernamentales en favor de las comunidades.

- Los arquitectos no pueden evitar su participación política dado que el ejercicio de la profesión está vinculado a las personas y comunidades interesadas o afectadas, así como a las regulaciones gubernamentales existentes. Sin embargo, pueden elegir no involucrarse en el cambio político.

Los arquitectos deben buscar soluciones sólidas que unan las circunstancias político-sociales de los interesados e intentar anticipar las consecuencias de las acciones. Conocer las fortalezas y debilidades permite focalizar las actuaciones y estar en mejor posición para adecuarse a las situaciones y distorsiones que deben enfrentarse.

Por su parte, el fundador de la Bauhaus, Walter Gropius, critica la actitud pasiva del arquitecto «... frente a los cambios, frente a los saltos cuantitativos y cualitativos. Es la sordera de corazón y de la mente de que padece el arquitecto de hoy, lo que preocupa tremendamente a Gropius» (Villanueva, 1980, pág. 25). En ese sentido, sus actitudes ante la responsabilidad social y el trabajo en equipo son muestras de su visión de que la profesión es una tarea política que requiere hechos.

Para el colombiano Rogelio Salmona la arquitectura se debe a la ciudadanía, por lo cual «... hacer arquitectura en Latinoamérica hoy es un acto político, además de ser estético y cultural. Toda acción que transforme los espacios en función del bienestar, la participación y la apropiación de propuestas ciudadanas para el encuentro y la acción»⁵¹ (Salmona, Conversando con Rogelio Salmona). En consecuencia no puede abstraerse de su contexto y sus circunstancias:

Una de sus características es tener un claro concepto de la realidad, es decir, que debe poder evaluar lo propio, saber extraer del fondo de la propia cultura y de la cultura universal, de la geografía, las soluciones más acordes a las necesidades y comportamientos.

*La arquitectura no debe separarse ni de su tiempo ni de su gente.*⁵²
(Salmona, Hacer Arquitectura, 2003, pág. 25)

El arquitecto venezolano, Carlos Raúl Villanueva, reconoce la arquitectura como acto social; si bien tiene valores expresivos como otras artes «... el grado de dependencia de las circunstancias exteriores (del cliente, de la economía, del nivel de los medios de producción, de la sociedad en su conjunto) es inmensamente más alto y coercitivo». Por lo tanto el arquitecto debe luchar por el reconocimiento y valoración de su condición profesional no

⁵¹ Resaltado propio.

⁵² Resaltado propio.

como «*traductor, mecánico y pasivo*», sino para que se «... reconozcan sus facultades catalizadoras, sus percepciones anticipadoras, sus naturales atribuciones de creador» (1980, pág. 78).

2.1.5. La práctica de la arquitectura y el manejo de su construcción social

Para Dana Cuff la práctica de la arquitectura es el día a día de la profesión, «... es el desempeño habitual de actividades profesionales. [...] la práctica arquitectónica emerge a través de complejas interacciones entre las partes interesadas, de las cuales surgen los documentos para un futuro edificio»⁵³ (1991, pág. 4). Esto no es sencillo porque implica ir resolviendo poco a poco el problema con los diversos actores participantes e integrando las diversas variables que lo afectan, entonces:

Los artefactos de la práctica, los edificios, se construyen socialmente por las manos de arquitectos individuales, sus compañeros de trabajo, las organizaciones donde ellos trabajan, el conjunto de colaboradores desde clientes hasta consultores y colegas, y por grandes fuerzas socioeconómicas que afectan a la profesión (Cuff, 1991, pág. 13).

Esto hace que el arquitecto además de los conocimientos técnicos, funcionales, estéticos, históricos, etc. para el diseño también requiera habilidades y herramientas para manejar la dimensión social de la arquitectura. Esa dimensión es la vida diaria con sus implicaciones individuales, sociales, económicas, políticas y culturales por lo que es importante reconocer todas las aristas y complejidades de la situación para trabajar en ella de forma efectiva; lo que hace que el arquitecto actúe como catalizador para que todos los interesados participen con el propósito de llegar a un consenso⁵⁴ sobre elementos clave para el proyecto.

Un aspecto que destaca según esta autora es el referido en los estudios de Argyris y Schon⁵⁵ (1974) sobre la eficacia profesional donde se habla de «teoría defendida (*espoused theory*)» que es la forma como se explican y justifican las acciones y de «teoría en uso (*theory-in-use*)» que es la que efectivamente orienta las acciones, ese contraste entre lo que se cree y lo que se hace reduce la eficiencia de la práctica hasta tanto se tome conciencia del dilema, lo que solo es posible desde la misma práctica. En ese sentido, las creencias profesionales

⁵³ Resaltado propio.

⁵⁴ Consenso: «acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos» (RAE)

⁵⁵ Estudiosos del aprendizaje organizacional.

que provienen del conocimiento tácito, y para las que Cuff utiliza el término *ethos*⁵⁶, se crean de forma idealizada desde la academia y rara vez son cuestionadas, por lo que si ya no son suficientes para explicar las acciones y actitudes cotidianas generan problemas en el ejercicio profesional, entre los que se pueden mencionar: se minimiza la importancia del trabajo más elemental, la autonomía de la profesión ocasiona desinterés público y el énfasis en el diseño ha hecho que aparezcan nuevas disciplinas especializadas a partir de otras habilidades que también son necesarias.

En cuanto al diseño como actividad, plantea que se realiza con las contribuciones de los interesados, sobre quienes afirma que también son como diseñadores y aportan un marco para las soluciones, por lo que además de diseñar, también será labor del arquitecto coordinar todas esas participaciones y darles expresión espacial; la labor del arquitecto se debería extender también a gestionar y acompañar todo el proceso del proyecto desde su encargo hasta su entrega después de la construcción. De allí el primer desencuentro entre el *ethos* y el contexto porque las aspiraciones personales y profesionales se mezclan con limitantes políticas, de recursos, tiempo, regulaciones, entre otras, que deben considerarse parte del problema que se espera resolver con un proyecto y crear nuevas condiciones que mejoren la situación. En ese sentido, Cuff indica seis características típicas de los problemas de diseño:

- **Diseño en juego:** unir el arte y los negocios desafía al diseño.
- **Innumerables voces:** todo proyecto es influido por numerosos participantes con diferentes visiones.
- **Incertidumbre profesional:** la práctica es dinámica, con diversos aspectos ambiguos en todo proyecto.
- **Descubrimiento perpetuo:** como la información para tomar decisiones nunca es completa y cada decisión trae una serie de consecuencias, el diseño podría ser un proceso interminable.
- **Finales sorprendidos:** ya que las posibilidades son infinitas, no se puede predecir el resultado.
- **Un asunto de consecuencia:** los participantes en el diseño están muy motivados ya que los desafíos y las consecuencias del proyecto son importantes.

⁵⁶ Ethos: Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad. (<http://dle.rae.es/>)

En cuanto a los interesados en la obra arquitectónica, Dana Cuff menciona dos elementos primordiales: primero la gran cantidad de *stakeholders* que además tienen visiones que pueden llegar a ser incongruentes entre ellas, y por el otro el largo alcance de las consecuencias de la obra. En ese sentido, es necesario tener objetivos comunes para que se produzca un proceso de negociación viable. Con respecto a arquitectos y consultores, cualquier proyecto tendrá consecuencias para sus carreras y para las organizaciones en las que trabajan, de allí la importancia de la satisfacción de los interesados que serán una forma muy efectiva de promoción.

Por su parte, la oficina de arquitectura como cultura, «... *es un espacio social complejo modelado alrededor de personas, proyectos y modos de comportamiento*» (Cuff, 1991, pág. 110). Esta cultura está dada por los significados de las acciones y declaraciones, algunos provenientes de patrones amplios referidos a la profesión y otros de cada oficina en particular. Sin embargo, existen características estructurales comunes que dan forma a la escena cultural de la oficina:

- **Herencia:** vinculada a sus fundadores que actúan como modelos porque su comportamiento se adecúa a la ideología de la oficina.
- **Valores:** guían las acciones, son verdades que no requieren explicación, se transmiten a través de las personas y también de los edificios diseñados.
- **Lenguaje:** en sus diferentes formas (verbal, gráfico y gestual), es la manera de lograr el proceso de socialización dentro de la oficina; detrás del lenguaje se esconden valores y prácticas.
- **Prácticas:** es la forma de actuar de los miembros de la oficina y responde a los valores de ésta; generalmente son tácitas y se aprenden a través de la experiencia.
- **Patrones de comportamiento:** son las formas de actuar ante las situaciones más recurrentes en la oficina y pueden ser aceptables e inapropiadas.
- **Rituales:** son patrones recurrentes de actividad pero que además tienen un significado simbólico.
- **Estructuras de poder:** existe una estructura general formal de poder vinculada a la jerarquía y antigüedad, así como una estructura informal que es la que efectivamente maneja el día a día en el trabajo de proyecto.

- **Roles:** estructuran la identidad y las funciones de los diferentes miembros de la oficina y de los participantes en el proyecto; se espera que la actuación de cada uno de ellos sea acorde al rol que tiene.

Dadas todas estas características estructurales, se puede afirmar que la oficina de arquitectura es necesaria porque «... *coloca las acciones del practicante individual en un sistema coherente de significado, de manera que esas acciones se vuelven inteligibles en el mundo social. La empresa, en este sentido, es una cultura*»⁵⁷ (Cuff, 1991, pág. 155). De hecho, como primer entorno social, es el puente entre el arquitecto individual y el público ya que da unidad de funcionamiento y crea un contexto significativo para ello. El segundo entorno social, es la conexión con el dominio público de la relación con el cliente cuya base es el área de actuación del arquitecto con una visión de mundo compartida con sus pares. En términos más prácticos la asociación permite manejar proyectos más complejos (fuentes de ingresos mayores) y también la diversidad (encargos más variados) y la especialización (con personal capacitado específicamente para ello).

Por otra parte, entre los cambios que se han dado en la práctica de la arquitectura se destaca nuevamente la relación arquitecto-cliente, la cual es más dinámica con un cliente que participa estableciendo limitaciones, aportando ideas y dando aprobación, sin embargo, debe saber cuándo ponerse al margen o retroceder durante el proceso de diseño para que el arquitecto pueda hacer el trabajo apropiadamente; es un punto justo de equilibrio que se logra a partir de la comunicación transparente, la confianza y el respeto mutuo. Esta relación no se da *a priori*, sino que debe ser cuidadosamente concertada y cultivada por ser tan importante como el proceso de diseño; Cuff habla de cinco etapas: cortejar, construir el entendimiento, descubrir los límites, evitar conflictos y construir progreso.

Además, el cliente es el puente entre los arquitectos y usuarios finales y existen «...*cuatro tipos de relaciones (ausencia del cliente, sustitución, consulta y compromiso), con características socio-materiales particulares que obstaculizan o estimulan la atención a los usuarios*» (Van der Linden, Dong y Heylighen, 2017, págs. 180-181):

- Cuando el cliente está ausente se presta muy poca atención al usuario.
- Cuando el cliente es sustituido por un asesor la atención se desvía hacia aspectos técnicos y comerciales.

⁵⁷ Resaltado propio.

- Cuando el cliente está disponible para consultas puede existir mayor información sobre el usuario y en consecuencia se logran alinear el proyecto y las expectativas de ellos.
- Cuando la participación es comprometida suelen darse dinámicas muy productivas porque puede facilitarse el vínculo y la participación directa de los usuarios. Este compromiso suele incluso arraigarse en otros participantes del proyecto.

De esta manera surge el lado subjetivo del diseño centrado en las acciones y relaciones de los actores, que se refiere a la construcción social del proyecto. Ahora bien, si la relación con el cliente es vital, con el avance del proyecto las interacciones del arquitecto necesariamente se van a desplazar en mayor medida hacia la relación con los consultores para darle forma definitiva al edificio. En otras palabras, toda esta construcción social del proyecto reconoce el papel fundamental que juegan todos y cada uno de los actores que contribuyen en el proceso:

Considerar el diseño como un acto social no niega el papel del individuo ni los métodos individuales que se han documentado en la investigación previa. De hecho, cada proceso colectivo en la arquitectura se compone de individuos que representan a arquitectos, clientes, consultores, organismos reguladores; y en ocasiones ocupantes (Cuff, 1991, pág. 195).

Lo que se espera de proyecto es que se produzca un edificio de calidad, pero ¿a qué es se hace referencia cuando se habla de la calidad de una edificación? Este aspecto no es absoluto porque por una parte es una cualidad que se asocia al edificio y por otra, que es la definición por la que toma partido Cuff y que fue mencionada anteriormente, tiene que ver con la percepción que los individuos tienen sobre el objeto, es decir, depende de quienes emiten el juicio de calidad, en este caso el público con una visión integral que incluye necesidad, función, gestión, ubicación, estética, etc.; los participantes en el proyecto a través de informes de satisfacción y por los vínculos que puedan mantenerse con clientes y consultores y; la evaluación profesional donde destacan las publicaciones reconocidas y premios de asociaciones de arquitectura.

El proyecto exitoso va más allá del diseño, tiene que ver con su gestión y organización, la manera como trabajan juntos los participantes claves (arquitectos, clientes, usuarios, consultores), la percepción que cada uno de ellos tenga del edificio y la manera en que actúan para promover la excelencia. En este sentido, Cuff menciona las características de clientes y arquitectos de proyectos excelentes (tabla 2-2):

CLIENTE	ARQUITECTO
<ul style="list-style-type: none"> Las exigencias están enfocadas en la calidad, aun cuando también tienen necesidades funcionales y presupuestarias. Tienen expectativas estéticas en mente, que les lleva a seleccionar la oficina de arquitectura en función de sus precedentes formales. Si bien son exigentes y decididos en sus posiciones, mantienen una actitud abierta, flexible pero no complaciente con el arquitecto. Esto los hace tomar consejo y dejan que el arquitecto trabaje en su área de experiencia. Tienen interés en la arquitectura y en cómo la conciben los arquitectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Tienen principios flexibles que incluyen la dinámica del proceso de diseño. Están pendientes de los intereses del cliente pero dispuestos a ser firmes en sus convicciones. Pueden o no trabajar con otros diseñadores, los excelentes edificios no necesariamente son diseñados por arquitectos autónomos. En cuanto a la visión de la oficina, las prácticas que generan buenos edificios son aquellas que lo ven como parte del trabajo más amplio de la organización; se conectan con el pasado pero con la vista en el futuro, por lo que el proyecto deja de ser individual. La oficina vinculadora tiene un fuerte liderazgo, una estructura organizativa libre, respeto por la creatividad, valores claramente establecidos, comunicación cara a cara y un alto estándar de calidad.

Tabla 2-2: Características de los clientes y arquitectos de proyectos excelentes. Fuente: elaboración propia a partir de (Cuff, 1991, págs. 232-234)

Esto demuestra que se puede hablar de excelentes edificios como producto de un esfuerzo colectivo de individuos excepcionales en un proyecto con excelente potencial, los cuales se caracterizan por:

- Las relaciones durante el proceso de diseño suelen ser cálidas aunque se presentan conflictos y tensión.
- Se fundamenta en un fuerte concepto que es entendido, en sus propios términos, por sus actores principales y se mantiene su integridad a través de todo el proceso de diseño.
- Logra estimular el sentido de pertenencia de sus actores y ocupantes, no solo en términos de propiedad sino de sentimiento y conexión con la edificación.

Una parte importante del proyecto es la creatividad, no solo por parte de los arquitectos sino de todos los que participan en el proyecto; de hecho, justamente son las diferencias de visiones las que promueven el pensamiento creativo y el diálogo argumentativo el que permite procesos de razonamiento en la búsqueda de la mejor respuesta posible, en otras palabras, «... hay un conjunto de fuerzas contradictorias en el trabajo que enmarca el desarrollo de un edificio excepcional. [...] la tensión genera un alto nivel de energía entre los participantes; la oportunidad es crear una excelente obra...» (Cuff, 1991, pág. 235). Los arquitectos intentan resolver esas diferencias a través de las siguientes dialécticas:

- Exigencias de calidad:** la relación es de mutuo entendimiento, se construye en torno al proyecto y los arquitectos cuidan los intereses del cliente y este le da la autonomía necesaria a aquel para el diseño.

- **Simplicidad dentro de la complejidad:** se utiliza una estructura organizativa eficiente para llevar adelante el proyecto y responder con sencillez a su complejidad natural, esto implica un balance porque esa complejidad no debe abrumar el potencial de excelencia y la sencillez no debe impedir la riqueza del trabajo.
- **Estereoscópica:** si bien el arquitecto y el cliente tienen puntos de vista diferentes, estos se combinan y complementan creando una fuerte unión de los intereses de ambos. Durante el proceso de diseño el cliente discute sus necesidades, opina sobre las propuestas del arquitecto y da ideas para la solución pero se mantiene al margen en cuanto al diseño formal.
- **Límites abiertos:** se establecen metas y límites superiores (no mínimos) para que sean un reto que guíe las acciones individuales y los objetivos del proyecto van más allá de él. Al combinar metas altas y límites provisionales los arquitectos reducen la ambigüedad porque saben dónde comienza lo inaceptable y cuál es la dirección hacia los fines deseados.
- **Flexibilidad con integridad:** la flexibilidad está en la actitud que se toma ante las circunstancias cambiantes y la incertidumbre propias del proyecto, ante ellas hay una gran fuerza de voluntad y respeto por las capacidades de los demás participantes.
- **Trabajo en equipo con independencia:** líderes que trabajan juntos, cada uno con sus competencias, para llevar adelante el proyecto y coordinar al grupo de participantes. Cuando el proyecto culmina todos los involucrados se apropian de él y reconocen sus aportes.
- **Superación de los límites:** una vez culminada la edificación supera las expectativas. Además, esos proyectos exitosos producen relaciones a largo plazo entre arquitectos, clientes y consultores, el buen trabajo genera más buen trabajo.

En resumen, el edificio excelente es producto del diseño como arte social que consolida el aporte humano individual a través del trabajo en equipo y en un contexto social adecuado. Si bien el profesional individual siempre será central para diseñar hay que reconocer que actúa en un contexto social más grande y cada vez más importante, por lo tanto, una tarea fundamental del arquitecto es trabajar e interactuar con todos los participantes, dentro y fuera de la oficina para construir socialmente el proyecto, es decir:

... talento individual, liderazgo, incluso genio son importantes para la arquitectura cuando existen en un contexto social que es propicio para este tipo de esfuerzos - un contexto que consta de otros individuos exigentes,

con talento que operan como un equipo. Lo que he tratado de demostrar es que el contexto en que se desarrolla un edificio no es una entidad estática, sino vital, dinámica, y realmente formativa⁵⁸ (Cuff, 1991, pág. 245).

De allí que el proceso de diseño se amplía al proyecto incluyendo diversas actividades relevantes más allá de la mesa de dibujo tales como dotación del personal de la oficina, las relaciones con los clientes, la negociación de contratos, entre otros. En muchos casos, cuando un proyecto es criticado, se debe a que no fue diseñado en el sentido social porque en las dualidades de la práctica de la arquitectura se favorece un polo y se descuida el otro, es decir:

- El énfasis en el papel tradicional del individuo creativo oculta la creciente importancia de la acción colectiva.
- Se cree que el diseño surge de una serie de decisiones tomadas independientemente y no desde el sentido emergente de una situación dinámica.
- El diseño y el arte han sido separados de las inquietudes comerciales y de gestión, a pesar de que en la práctica diaria ambos dominios están complejamente unidos.
- La imagen del arquitecto como generalista es debilitada por los desafíos que enfrenta la práctica de los arquitectos especializados en su mercado de servicios.

Otro aspecto que resalta Cuff es que el éxito del proyecto no está en la toma de decisiones sino en «... una situación inherentemente social, interpretarla y darle sentido con los demás a través de la conversación y la acción con el fin de llegar a acuerdos»⁵⁹ (1991, pág. 254). Para ello, el arquitecto no solo debe estar capacitado como diseñador sino como líder, por tanto debe formarse en otras áreas que le permitan aproximarse a la complejidad del entorno político, social, económico, cultural y legal en el que se desenvuelve. Esas otras áreas podrían incluir: problemas urbanos, procesos políticos, formación de equipo, negociación, y aspectos económicos y financieros, entre otros; de esta manera se daría un acercamiento a la realidad del ejercicio de la arquitectura que requiere muchos otros elementos más allá de las habilidades técnicas. Esto es construir, desde la academia y las asociaciones profesionales, una cultura de la práctica que permita una aproximación menos traumática al ejercicio profesional en la oficina de arquitectura.

⁵⁸ Resaltado propio.

⁵⁹ Resaltado propio.

2.1.6. Retos del arquitecto contemporáneo

Para la Unión Internacional de Arquitectos (UIA) «... *los arquitectos, como profesionales, están obligados a cuidar de las comunidades a las que sirven. Esta es una obligación que prevalece por encima de su interés personal y de los intereses de sus clientes*» (2002, pág. 2), por lo tanto y dada la globalización del ejercicio profesional, se hace necesario contar con un acuerdo de normas que, aplicadas con suficiente flexibilidad de acuerdo a las particularidades locales, permitan que los arquitectos junto con su formación, experiencia y ética proteger los intereses de esas comunidades. Los cuatro principios de este acuerdo son: competencia, autonomía, compromiso y responsabilidad.

Si bien los arquitectos practican desde la antigüedad, el ejercicio profesional se ha vuelto más demandante por la complejidad de los requerimientos de los interesados, los avances tecnológicos, las exigencias sociales y ecológicas; y en este sentido, la UIA indica que los servicios que puede prestar un arquitecto son: diseño, construcción, conservación, restauración o alteración de edificios así como la planificación; incluyendo entre otras cosas, paisajismo, urbanismo, estudios preliminares, proyectos (con maquetas y planos, especificaciones técnicas), coordinación de la documentación técnica de consultores, administración y supervisión de obra, trámites de permisos, y gerencia de proyectos. También establece unos requisitos fundamentales para el ejercicio de la profesión, de los cuales queremos resaltar:

- Comprensión de la función social de la profesión y elaborar proyectos que tengan en cuenta esos factores.
- Capacidad para que los proyectos satisfagan necesidades estéticas y técnicas, y que sean sostenibles.
- Capacidad de comprender los espacios y las creaciones arquitectónicas en función de las necesidades de las personas.
- Comprensión de los problemas de concepción estructural, de construcción y de ingeniería vinculados con los proyectos de edificios.
- Conocimiento de los problemas físicos, estructurales, tecnológicos y funcionales para crear condiciones de seguridad, confort y protección frente al clima.
- Comprensión de los métodos de investigación y preparación del proyecto de construcción.
- Aptitudes necesarias para satisfacer las necesidades de los usuarios manteniéndose dentro de los límites presupuestarios y las normativas referentes a edificaciones.

- Conocimiento adecuado de la gestión de proyectos.

De igual manera, la formación y capacitación para el ejercicio profesional es pilar fundamental para el correcto ejercicio de la arquitectura, por ello en su importante y estrecha colaboración con la Unesco, en el año 2011 se aprobó en la Asamblea General realizada en Tokio la «Carta Unesco/UIA de la formación en arquitectura», en la cual indican que al ámbito de la arquitectura le corresponde «... *todo lo que afecta al modo en que el entorno se planea, se diseña, se construye, se utiliza, se acondiciona interiormente, se incorpora al paisaje y se mantiene*» (Unesco/UIA, 2011, pág. 1). Además, manifiesta que hay muchos espacios y nuevas tareas para el ejercicio de la arquitectura si se toma consciencia de las necesidades que existen en quienes no son los clientes tradicionales, ampliando la acción a programas comunitarios, de autoayuda, etc. para la mejora de la calidad de vida sobre todo de los más desprovistos. Para ello el arquitecto debe tener un rol de «facilitador» en vez de «proveedor», facilitador de la construcción social del ambiente donde las personas se desenvuelven, respondiendo de forma balanceada a los intereses individuales y colectivos. Desde estos planteamientos generales se formulan objetivos para la formación de los arquitectos, donde hay un elemento que llama la atención y es que plantea que lo relacionado con la arquitectura y el medio ambiente debe ser incluido en la formación inicial en las escuelas básicas, de forma tal que todas las personas tengan conocimiento del entorno construido. Finaliza esta carta indicando:

Más allá de los aspectos estéticos, técnicos y financieros ligados a las responsabilidades profesionales, las preocupaciones más importantes expresadas en esta Carta son el compromiso social de la profesión, es decir, la conciencia del rol y de la responsabilidad del arquitecto en su respectiva sociedad, así como la mejora de la calidad de vida a través de asentamientos humanos sostenibles.⁶⁰ (Unesco/UIA, 2011, pág. 7)

Esa reflexión final da cuenta de la necesidad de construir socialmente el proyecto y de que el arquitecto pueda coordinar todas las inquietudes y aportes de los diversos interesados participantes. Este compromiso social de la arquitectura como profesión sube su nivel de actuación como facilitador de la generación de espacios para las personas y con las personas. En sintonía, algunos reconocidos arquitectos se han manifestado sobre el rol del arquitecto contemporáneo no solo en el plano discursivo sino en su hacer cotidiano, quienes además

⁶⁰ Resaltado propio.

coinciden en la contribución de la arquitectura con el empoderamiento de la ciudadanía y la importancia de sintonizarse con la sociedad:

Josep Bohigas e Ibon Bilbao promotores de *Arquitectes de Capçalera*⁶¹, desde su labor docente se sumaron a las inquietudes de los estudiantes que pedían un mayor acercamiento de su formación a la realidad. Este proyecto busca situar en el centro del problema al usuario «... comenzamos con la gente, hablando con ella y entendiendo que su casa se construye, precisamente, desde esta intimidad. Una intimidad que nos permite reconocer cuáles son las asociaciones que acaban construyendo un modelo de ciudad. Un modelo que se piensa de dentro hacia fuera» ("El ciudadano ha de estar en el centro de operaciones de todo arquitecto", 2017). Esto refleja que las inquietudes sociales han ido permeando en los estudiantes y los profesores en consecuencia tienen que irse adecuando a los nuevos tiempos porque la academia tiene la responsabilidad de ir un paso adelante en su deber social.

El arquitecto venezolano Alejandro Haiek⁶² (2016), reconoce la vertiente social y entiende que «... la arquitectura es el tiempo de las relaciones humanas...», que el arquitecto puede amalgamar a individuos y comunidades para lograr sus objetivos, reconocer los liderazgos y las formas de organización así como los recursos humanos disponibles, y sumarse a las luchas que ya existen como una «... manera de vincularnos a la ciudad. La arquitectura es una máquina de empoderamiento: un soporte que desaparece incluso –algo que es muy difícil de concebir para un arquitecto: que el edificio desaparezca– y deja que la vida esté en él», es decir generar relaciones simbióticas con las comunidades en las que trabaja.

Alejandro Aravena, arquitecto chileno galardonado con el premio Pritzker, menciona que es importante que el trabajo del arquitecto se ocupe de los problemas que comparte la sociedad, «... traducir las fuerzas en juego a forma [...] lo que los arquitectos sabemos hacer. No es transformarse en economista, político o antropólogo, pero conocer sus lenguajes permite comprender el código de las fuerzas que luego se deben traducir a forma». Es decir, hay que buscar que todos se enfoquen en los mismos objetivos, por lo cual «el desafío [...] es ser capaz de partir desde fuera de la arquitectura, en ese ámbito de problemas inespecíficos que le puedan importar a la sociedad y sintetizarlos en clave de propuesta arquitectónica específica...» (Aravena, 2016).

⁶¹ Arquitectes de Capçalera (Arquitectos de Cabecera) es un proyecto académico de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Barcelona (ETSAB) de la Universitat Politècnica de Catalunya.

⁶² Cofundador de LAB PRO FAB

Así mismo, hay quienes manifiestan que la arquitectura debe responder a su contexto, a la realidad donde se inserta, donde actualmente la sociedad es más demandante, lo que hace que la actividad profesional sea cada día más compleja porque intervienen diversas variables y en consecuencia se requiere la participación de muchas personas.

El español Rafael Moneo, diferencia la arquitectura de otras formas de arte en primer lugar porque, al igual que el cine, «... *la obra es resultado de la mediación de muchas gentes...*»⁶³. Además, destaca que el arte y la arquitectura «... *reflejan el modo de pensar y de sentir del tiempo que representan y en el que son creadas [...] Aquellos más clarividentes o con capacidad de creación se escapan hacia lo que viene, entendiendo esto como progreso*»⁶⁴ (Moneo, 2017).

Para Juan Herreros, arquitecto y profesor universitario español, «... *la práctica de la arquitectura se ha vuelto una actividad tremendamente compleja en la que intervienen [...] muchas personas, muchos conocimientos que son imposibles de retener por uno mismo. Por eso hay que abrir la mesa de juego...*» (Herreros, 2014). Esto lo considera posible a través de lo que llama la arquitectura del diálogo (*Dialogue Architecture*), que se da en tres niveles:

1. Como un instrumento de proyecto donde se confrontan ideas, de personas, textos e información.
2. A través de la posición crítica que promueva la conciencia y la opinión fundada sobre el presente y temas de interés.
3. El diálogo entre la arquitectura con la ciudad, visto que lo que se construye no son productos aislados sino que se incorporan al paisaje como un todo.

*En definitiva esto da tres escalas a la obra de arquitectura o a cada proyecto que se realiza. Una es la escala del encargo, es decir hacer lo mejor posible el trabajo que tienes que hacer para alguien; la siguiente es la escala de ese trabajo en tu obra personal, qué papel juega eso en tu discurso, qué utilización vas a hacer de esa oportunidad para elaborar, rechazar, forzar, cambiar o poner en crisis alguna cosa que creías; y en tercer lugar cómo es que tú trabajando aunque no seas necesariamente una persona mediática ni tus proyectos se publiquen por ahí digamos, cómo es que tú te sientes formando parte del mundo que tú tienes información y al que tú de cierto modo emites información.*⁶⁵ (Herreros, 2014)

⁶³ Resaltado propio.

⁶⁴ Resaltado propio.

⁶⁵ Resaltado propio.

Por su parte, autores como Sadri hablan de la existencia de una era post-profesional⁶⁶ y refieren que la arquitectura enfrenta el muy importante reto de «... *redefinir la arquitectura no como una profesión cerrada y elitista que siempre ha estado al servicio del poder, sino como un campo abierto, ético, receptivo, humanitario e incluso no antropocéntrico de conocimientos y habilidades*» (2018, pág. vi). En ese mismo sentido, Salama habla incluso de que para la supervivencia de la arquitectura hay que manejar nuevos enfoques sociales y éticos que requieren de las siguientes cualidades:

- *Identificar las necesidades humanas y sociales en el contexto del entorno en el que se emplean los aspectos socio-conductuales, geo-culturales, climáticos, políticos y económicos.*
- *Evaluar el entorno construido para hacer adaptaciones y ajustes apropiados.*
- *Involucrar a las personas afectadas por el entorno construido en el proceso de toma de decisiones. (Salama, 2018, pág. 272)*

Este autor también plantea que para ello es necesario reformular el rol del arquitecto integrando diversos elementos (ver ilustración 2-1):

- **Programación pre-diseño:** para identificar necesidades y expectativas.
- **Diseño comunitario y participación de usuarios:** permiten generar confianza en los involucrados y se pueden mejorar los servicios prestados.
- **Evaluaciones post ocupacional o de desempeño del edificio:** permiten hacer adecuaciones y ajustes en proyectos futuros, es decir, se aprende de los proyectos realizados.
- **Generación de conocimientos:** a través de saber cómo hacer, qué hacer y por qué hacer. Son los pilares fundamentales de los conocimientos científicos, populares, práctico y tácito.
- **Transdisciplinaridad:** las soluciones se generan en colaboración con múltiples actores, incluyendo consultores de diferentes disciplinas.

⁶⁶ El término post-profesionalismo se introdujo para «... *llamar la atención sobre los cambios en el papel y las responsabilidades de los arquitectos y diseñadores urbanos, las organizaciones profesionales y las escuelas de arquitectura, paralelas a la neoliberalización y la globalización de los Estados; afirmar el final del profesionalismo en la arquitectura y el urbanismo; y declarar el nuevo período como la «era del post-profesionalismo»*» (Sadri, 2018, pág. v).

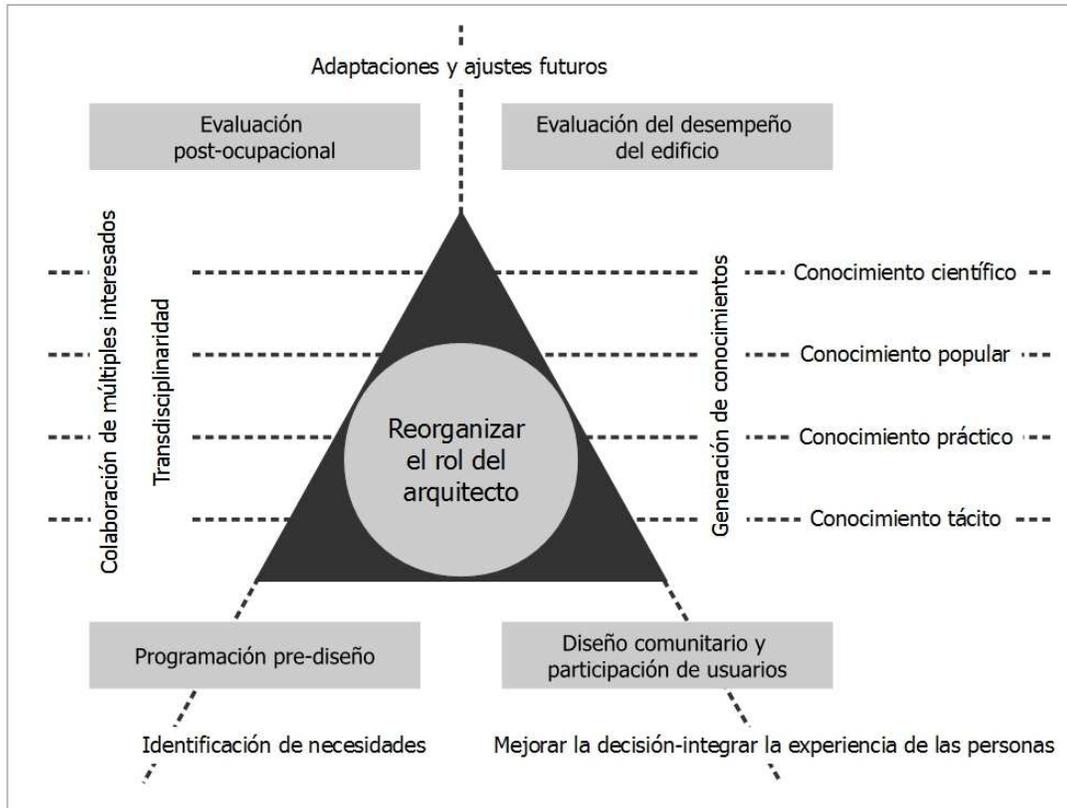


Ilustración 2-1: Reorganización del rol del arquitecto a través de enfoques sociales y éticos y los tipos de conocimiento involucrados. Fuente: traducción propia, original en inglés (Salama, 2018, pág. 276)

2.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada persona tiene características, intereses y valores individuales que guían sus actos pero estos se dan en un contexto social que contribuye a lograr sus aspiraciones; es decir, si bien cada quien es responsable de sus acciones estas se ven afectadas y a su vez afectan al colectivo en diferentes escalas. Además, cuando los objetivos no pueden alcanzarse individualmente las personas se reúnen para lograrlos pero esta agrupación no es fortuita sino que responde a principios, valores, objetivos, aspiraciones e intereses que se tienen en común dando a cada individuo la oportunidad de desarrollar sus capacidades. En este sentido, todas las agrupaciones, como ya se ha mencionado, son o tienen una cultura dependiendo de si se estudian como metáfora raíz o como variable, que si bien no existe consenso en su definición, se puede decir que «... comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra» (Chiavenato, 2009, pág. 120). Una de estas formas de agrupación es la oficina, firma, empresa u organización (como prefiera llamarse) que se

constituye en el núcleo fundamental para canalizar capacidades y limitaciones individuales dando espacio para que las personas se desarrollen laboralmente.

La aplicación del concepto de la cultura a la organización «... se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional» (García Álvarez, 2006, pág. 164). En ellos se llega a la conclusión de que la percepción que tiene el individuo de los aspectos objetivos de la organización es afectado por el ambiente del grupo donde se desenvuelve y esta percepción influye en su desempeño. Desde allí que las perspectivas culturales, incluyendo el reconocimiento de aspectos simbólicos de la organización, han ido tomando fuerza pero sin que exista una definición única de la cultural organizacional. Una bastante sintética es «... un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás»⁶⁷ (Robbins y Judge, 2013, pág. 514). Este sistema contribuye con dos aspectos fundamentales e interdependientes:

- **La integración interna:** se refiere a la organización de la empresa para lograr el bienestar de sus miembros y la efectividad en sus labores. Se vincula al manejo de las interrelaciones entre ellos con el fin de propiciar conductas positivas y dar cohesión a la organización para que pueda responder a su entorno adecuadamente.
- **La adaptación al entorno:** la coherencia interna hace que los miembros de la organización se conviertan en uno para adecuarse y responder exitosamente al contexto.

En ese sentido, en la medida en que la cultura organizacional sea más fuerte, es decir, «... los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa» (Robbins y Judge, 2013, pág. 514), se genera mayor compromiso y lealtad, fortaleciendo a la organización. Sin embargo, también puede convertirse en un obstáculo cuando la empresa toma vida propia independientemente de su razón de ser y de sus miembros, caso en el cual no se cuestionan sus hábitos y conductas obstaculizando la innovación y adecuación a nuevas realidades del entorno.

La cultura organizacional sirve para diferenciar una empresa de otra, además cohesionando los intereses individuales dándole sentido a cada particularidad dentro de la organización; este sentido de pertenencia se va conformando y arraigando poco a poco en sus miembros. Si

⁶⁷ Resaltado propio.

bien las organizaciones pueden distinguirse por sus resultados e instalaciones «...*lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma. Estamos hablando de la cultura organizacional*» (Chiavenato, 2009, pág. 130). En este mismo sentido, Azevedo, citado por Leite Brito indica que «... *la cultura organizacional demuestra ser el único factor sustentable que diferencia a las empresas, pues la complejidad, la singularidad y el silencio hacen que sea muy difícil de duplicar o imitar*» (2009, pág. 23). Ambos planteamientos resaltan la importancia que tienen los significados que le dan vida a la organización y la guían en su cotidianidad.

2.2.1. Aproximaciones a la cultura organizacional

La cultura está constituida por significados fundamentales que caracterizan a una sociedad «... *explica el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad [...] da a los individuos las pautas de interpretación que hacen posible la vida social*» (Stefanova Dimitrova y Lucas Marín, 2006, pág. 66). Estos rasgos fundamentales se caracterizan por ser compartidos socialmente (no son individuales), ser transmitidos (son perdurables) y ser aprendidos (no son innatos). Sin embargo, la cultura es dinámica, lo que permite los avances, las mejoras y la adecuación del grupo social a su contexto. En este sentido,

... la organización debe procurar la promoción de espacios donde el diálogo posibilite el intercambio de racionalidades que amplíen los horizontes de interpretación y de esta forma, a través del intercambio y negociación de significados, no sólo se promueva la reflexión acerca de las formas vigentes de mirar y actuar sobre el mundo, sino que se brinde el espacio para la construcción de nuevas posibilidades.⁶⁸ (García Álvarez, 2006, pág. 168)

Hay cuatro tipos elementos relevantes a la cultura que permiten entender los diversos comportamientos de las personas en las distintas sociedades:

- **Técnicas:** uso de instrumentos y conocimientos de la realidad, es el saber hacer.
- **Código simbólico:** son actos, objetos o acontecimientos que tiene un significado que trasciende del percibido de forma inmediata que es dado preestablecidamente por la comunidad.
- **Modelos de la realidad:** ideas y concepciones que explican los modos de ver el mundo y las formas de actuar.

⁶⁸ Resaltado propio.

- **Mundo normativo:** son formas de previsión y control del comportamiento individual tales como creencias, valores, normas y sanciones.

Dado que el estudio de la cultura organizacional tiene sus raíces en las concepciones de cultura de la antropología, no existe una visión única porque dependerá de la aproximación que se tenga a la organización y a la cultura. Del encuentro entre ellas surgen las siguientes «...áreas de contenido: *gestión comparativa, cultura corporativa, conocimiento organizacional, simbolismo organizacional y, procesos inconscientes y organización*» (Smircich, 1983, págs. 341-342).

En las dos primeras, la cultura es vista como variable crítica y se diferencian porque para la gestión comparativa la cultura es una variable externa, mientras que para la cultura corporativa es interna. Para las otras tres, la cultura es una metáfora raíz, es decir, «... *la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son*»⁶⁹ (García Álvarez, 2006, pág. 166). En síntesis:

Intentando responder a la pregunta de si la organización tiene una cultura o más bien es una cultura como tal, es posible afirmar que a la luz de las dos primeras perspectivas, la organización tiene una cultura (como una variable) (Páramo, 1998), mientras que en las últimas tres la organización es una cultura (como una metáfora). (Páramo Morales, 2014, pág. vii)

Quienes asumen la cultura como variable parten de una visión racional cuyos principios son la predicción, la generalización y el control; mientras que quienes la estudian como metáfora raíz se preocupan por aspectos subjetivos e interpretativos vinculados a los significados y procesos de la vida organizativa. Independientemente de la perspectiva que se tome, «... *un marco cultural para el análisis nos anima a ver que un papel importante para los que estudian y manejan las organizaciones no es celebrar la organización como un valor, sino cuestionar los fines a los que sirve...*» (Smircich, 1983, pág. 355). De esta manera, se puede mantener una visión crítica que permita rebatir sus aspectos subyacentes para que no se conviertan en limitaciones para el progreso e innovación en la organización.

Las formas de estudiar la cultura organizacional son las siguientes (tabla 2-3):

⁶⁹ Resaltado propio.

	CONCEPTOS DE «CULTURA» DE LA ANTROPOLOGÍA	TEMAS DE INVESTIGACIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	CONCEPTOS DE «ORGANIZACIÓN» DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL
<p>COMO VARIABLE</p> <p><i>...asumen que el mundo social se expresa en términos de relaciones generales y contingentes entre sus elementos más estables y claros [...] comparten la concepción de las organizaciones como organismos, existentes en un entorno que presenta imperativos de comportamiento [...] Los intereses que subyacen [...] son la búsqueda de medios predecibles para el control de la organización y mejores medios para la gestión de la organización. (Smircich, 1983, pág. 347).</i></p> <p>Lenguaje, símbolos, mitos, historias y rituales, etc. son artefactos culturales.</p> <p>La organización tiene una cultura.</p>	<p>La cultura es un instrumento al servicio de las necesidades biológicas y psicológicas humanas.</p> <p>Por ejemplo, el funcionalismo de Malinowski</p>	<p>Gestión transcultural o comparativa</p>	<p>Las organizaciones son instrumentos sociales para la realización de la tarea.</p> <p>Por ejemplo, la teoría de la administración clásica</p>
	<p>La cultura funciona como un mecanismo de adaptación y regulación. Une a los individuos en estructuras sociales.</p> <p>Por ejemplo, el funcionalismo estructural de Radcliffe-Brown</p>	<p>Cultura corporativa</p>	<p>Las organizaciones son organismos adaptativos existentes por proceso de intercambio con el medio ambiente.</p> <p>Por ejemplo, la teoría contingente</p>
<p>COMO METÁFORA RAÍZ</p> <p><i>... adopta la idea de cultura como un dispositivo epistemológico para enmarcar el estudio de la organización como fenómeno social. Aunque puede haber diferentes entendimientos de la naturaleza específica de la cultura [...] todos ellos son influenciados a considerar la organización como una forma particular de expresión humana (Smircich, 1983, pág. 353)</i></p> <p>Lenguaje, símbolos, mitos, historias y rituales, etc. son indispensables para la existencia de la organización porque generan y modelan significados.</p> <p>La organización es una cultura</p>	<p>La Cultura es un sistema de conocimientos compartidos. La mente humana genera cultura por medio de un número finito de reglas.</p> <p>Por ejemplo, la etnociencia de Goodenough</p>	<p>Conocimiento organizacional</p>	<p>Las organizaciones son sistemas de conocimientos. «la organización» descansa en la red de significados subjetivos que los miembros comparten en diversos grados y aparecen en función a manera de reglas.</p> <p>Por ejemplo, la teoría cognitiva organizacional</p>
	<p>La cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos. Las acciones simbólicas necesitan ser interpretadas, leídas y descifradas para ser entendidas.</p> <p>Por ejemplo, la antropología simbólica de Geertz</p>	<p>Simbolismo organizacional</p>	<p>Las organizaciones son patrones de discursos simbólicos. La «organización» es mantenida a través de modos simbólicos tales como el lenguaje que facilita los significados y realidades compartidos.</p> <p>Por ejemplo, la teoría de la organización simbólica</p>
	<p>La cultura es una proyección de la infraestructura inconsciente universal de la mente.</p> <p>Por ejemplo, el estructuralismo de Levi-Strauss</p>	<p>Proceso inconsciente y organización</p>	<p>Las formas y prácticas organizacionales son manifestaciones de procesos inconscientes.</p> <p>Por ejemplo, la teoría de organización transformacional</p>

Tabla 2-3: Síntesis de las aproximaciones al estudio de la cultura organizacional de Smircich. Fuente: elaboración propia a partir de la figura 1 de (Smircich, 1983, pág. 342).

2.2.2. Estratos de la cultura organizacional

La cultura organizacional es descrita por (Chiavenato, 2009, pág. 123) como un iceberg donde hay dos grandes niveles. Los aspectos formales y visibles, vinculados a las operaciones diarias de la organización, más fáciles de cambiar porque se refieren a elementos físicos y concretos, como las tareas diarias. Los aspectos informales y ocultos, asociados a elementos psicológicos y sociales, difíciles de modificar porque se constituyen en supuestos fundamentales de la organización, como los principios. En este sentido, James Hunt mencionado por (Chiavenato, 2009, págs. 126, Fig. 5.5), refiere cuatro estratos, ordenados de menor a mayor profundidad:

1. **Artefactos:** tecnología, propiedades e instalaciones, productos y servicios.
2. **Pautas de comportamiento:** tareas, procesos de trabajo, reglas y reglamentos.
3. **Valores y creencias:** lo que las personas dicen o hacen cotidianamente, filosofías, estrategias y objetivos.
4. **Supuestos básicos:** creencias inconscientes, percepciones y sentimientos, concepción de la naturaleza humana, supuestos predominantes.

2.2.3. Características y funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional está vinculada a la percepción que tengan en común la mayoría de sus miembros y se refleja en la forma en que funciona la organización y en cómo responde a su entorno. En este sentido, Chiavenato presenta seis características fundamentales, en diferentes escalas de acuerdo al estilo que puedan tener de gestión (2009, pág. 126):

- **Regularidad de los comportamientos observados:** forma en que interaccionan los miembros (lenguaje común, rituales, etc.)
- **Normas:** formas establecidas de actuar (políticas de trabajo, reglamentos, lineamientos, etc.)
- **Valores dominantes:** principios defendidos por la organización y que deben ser compartidos por sus miembros.
- **Filosofía:** políticas referentes al trato de clientes y miembros de la organización.
- **Reglas:** normas de comportamiento dentro de la organización.

- **Clima organizacional:** la percepción que tienen sus miembros sobre el ambiente físico, la estructura de la organización, el ambiente social, las características personales y el comportamiento organizacional.

La cultura organizacional da coherencia y cohesiona las actuaciones individuales porque crea significados compartidos que guían a todos en una misma dirección; su funciones principales son:

En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. (Robbins y Judge, 2013, pág. 516)

La cultura organizacional no se decreta ni se crea de la nada pero así como es difícil de generar también es poco probable que desaparezca; generalmente las costumbres, tradiciones, formas de trabajar y de comportarse provienen de experiencias exitosas anteriores que llevaron a cabo los fundadores y a partir de las cuales surgieron los principios de la organización, incluso a veces suelen repetirse como historias heroicas y míticas. En ese sentido:

Una cultura se crea de tres maneras. En primer lugar, los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos. En segundo lugar, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y, por último, la conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones. (Robbins y Judge, 2013, pág. 519)

Esta cultura se va generando y fortaleciendo poco a poco en la medida en que se perciben logros importantes para la organización y sus miembros. Hay tres fuerzas resaltantes que actúan para su mantenimiento:

- **Selección:** consiste en escoger personas que tengan los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse exitosamente y tomando en cuenta que los valores de

esas personas «... *son esencialmente consistentes con, al menos, una buena parte de los valores de la organización*» (Robbins y Judge, 2013, pág. 520).

- **Alta gerencia:** tiene un efecto importante a través de lo que dice y de sus acciones; puede servir de ejemplo y promover determinados comportamientos en los demás miembros.
- **Socialización:** es la que contribuye a que los nuevos miembros se adapten a la cultura existente. Está conformado por tres etapas «... *antes del ingreso, encuentro y metamorfosis [...] y tiene un impacto sobre la productividad laboral del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de permanecer en ella*» (Robbins y Judge, 2013, pág. 521).

Si bien la organización es la conexión entre el individuo y el colectivo, el arraigo a su cultura puede en algunos momentos actuar como obstáculo cuando se pierde de vista que tiene una razón de ser y se asume a la organización por la organización, es decir, se institucionaliza en tal medida que no se cuestionan ni analizan los hábitos que se dan por sentado. Estos obstáculos suelen interferir cuando se quiere generar cambios para mejorar la eficacia, generalmente cuando esos cambios son muy rápidos y los supuestos culturales arraigados ya no son adecuados.

2.2.4. La organización exitosa

Existen diversos estudios que vinculan el éxito de la empresa a su cultura organizacional, entre ellos se puede mencionar el estudio realizado Kotter y Heskett, quienes determinaron «... *que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados...*»⁷⁰ (Chiavenato, 2009, pág. 130). Es decir, las organizaciones que permiten las diferencias individuales con el fin de potenciar las capacidades tienen mayores probabilidades de éxito. Pero esa diversidad es necesario gestionarla para sacarle el mayor provecho, Jac Fitz-Enz⁷¹ identificó ocho prácticas que utilizan organizaciones exitosas (Chiavenato, 2009, pág. 132):

- **Fijación de un valor equilibrado:** lograr al mismo tiempo objetivos que satisfagan a diversos interesados (*stakeholders*).

⁷⁰ Resaltado propio.

⁷¹ Reconocido como el padre del análisis estratégico y la medición del capital humano.

- **Compromiso con una estrategia básica y esencial:** concentran todos los esfuerzos en aplicar una estrategia clara.
- **Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural:** son una cultura organizacional fuerte y claramente definida.
- **Comunicación masiva de doble vía:** tienen sistemas de comunicación bien desarrollados y dinámicos.
- **Asociación con los interesados:** mantienen con ellos relaciones congruentes.
- **Colaboración funcional:** se fundamentan en la cooperación para aumentar su fuerza.
- **Innovación y riesgo:** se enfocan en la creatividad y la innovación.
- **Nunca están satisfechas:** buscan la mejora continua.

Por su parte, para el logro de una cultura organizacional exitosa, juegan un papel vital los valores organizacionales los cuales:

... son las prioridades de las organizaciones [...] estos son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones [...] Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. ⁷² (Chiavenato, 2009, págs. 132-133)

Por eso debe procurarse que los valores sean claros y explícitos, los más fundamentales compartidos por los de los miembros de la organización e incluso alineados con los de asociados a la actividad de la empresa, en diferentes grados. Es importante considerar que los valores son transmitidos y reafirmados si existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, como por ejemplo, en la manera en que se recompensan y sancionan los comportamientos, o en la forma en que se asumen las responsabilidades ante los problemas y desaciertos, entre otros.

El acuñar valores es tarea de la dimensión ética, en este caso de la empresa o institución. Ninguna actividad del hombre escapa de esta dimensión, por el contrario es ésta quien le garantiza un sentido de perennidad en tanto compromete valores universales que regulan los valores deontológicos, organizacionales e individuales, alineándolos para generar la convivencia y con ello el logro de los objetivos (Ramírez, Sánchez y Quintero, 2005, pág. 36).

⁷² Resaltado propio.

Si bien se han propuesto diversos modelos para la clasificación de los valores, ellos coinciden en que hay unos de orden macro o superiores asociados a los humanos (denominados terminales, finales, permanentes e influyentes) y otros más particulares o micro (instrumentales, emergentes y recurrentes). En este sentido, es importante que exista un equilibrio en el foco que tome la organización ya que si:

... adopta más valores de índole micro que macro tiende hacia la perversión en cuanto a que justifica todas sus acciones de defensa de sus intereses y esto puede afectar el bienestar del resto de los individuos que quedan en los umbrales del marco axiológico en el cual los valores presupuestados tienen vigencia. Por el contrario si el desbalance se orienta hacia los valores de índole macro [...] se torna filantrópica y no se garantiza la supervivencia ya que no existen bases axiológicas que marquen la pauta al logro de tareas específicas (Ramírez et al., 2005, pág. 43).

El mecanismo necesario para transmitir, compartir y reafirmar los valores de la organización de forma tal que se vuelvan parte integral de ella es la socialización, que utiliza diferentes medios, entre los que se puede mencionar: «... incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores...» (Chiavenato, 2009, pág. 136).

2.3. DIFERENTES VISIONES DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se realiza cuando es necesario generar un cambio y dar respuesta a una necesidad, para lo cual se generará un producto, servicio o resultado único. Este esfuerzo es temporal, se inicia cuando surge la necesidad y culmina cuando se logra dar una respuesta o por algún motivo se decide no proseguir. El proyecto es una labor compleja que se desarrolla en un ambiente de incertidumbre, por lo que requiere de un manejo diferente a las labores rutinarias y funcionales.

La gerencia de proyectos surge en los años cincuenta del siglo pasado y ha ido evolucionando como disciplina adecuándose a nuevas realidades, no es una disciplina monolítica sino que da las posibilidades de ajustar sus fundamentos al contexto y los recursos disponibles. De hecho existen algunas variantes sobre ella pero la gran coincidencia es la necesidad de manejar la complejidad y la incertidumbre naturales del proyecto. Entre los aspectos más resaltantes están los interesados (*stakeholders*), algunos involucrados en el proyecto como tal y otros con intereses más difusos e incluso imprevistos. Identificar la

mayor cantidad de ellos y procurar que participen comprometidamente, de acuerdo a su afectación es de vital importancia, aspecto que comparten las diversas visiones de la gestión.

Existen diferentes asociaciones cuyos principios tienen una amplia aplicación a nivel internacional, como el *Project Management Institute (PMI)* y la *International Association of Project Managers (IAPM)*, también guías para la gestión de aplicación más local (PRINCE2 y PCM), ellas comparten orígenes estructurados con un marco lógico de acción, por lo cual se enfocan en mayor medida en planificación, control, estructuras separadas de trabajo, contrataciones y especificaciones. Por ello, han tenido que recurrir a literatura externa para el manejo de aspectos más interpretativos, vinculados con el manejo de las personas (tales como negociación, comunicaciones y formación de equipos). Sin embargo, en algunos casos la necesidad de un manejo más efectivo de estos aspectos los ha llevado a ir incorporando elementos a sus cuerpos de conocimiento.

En el caso del PMI se destaca la aparición de la gerencia de interesados como área de conocimiento (en 2013) y el estándar «*Project manager competency development (PMCD) Framework*» donde se describen las capacidades que debe tener un gerente de proyectos (lo que sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta). Con respecto al IAPM, destaca los aspectos duros (el proyecto en sí mismo) y los aspectos blandos (las personas en el proyecto).

En ese mismo sentido, en el ámbito de su gestión es comúnmente utilizada la dicotomía duro-blando para referirse a los problemas del proyecto, a las habilidades del gerente y a los procesos de gestión. A este respecto, algunos autores proponen utilizarlo como extremos de un espectro que permita comprender la complejidad de un proyecto determinado y su forma de manejarlo porque entienden que los proyectos no son en extremo duros o blandos.

Horst Rittel, indica que hay problemas domesticados que pueden resolverse de forma convencional y sistemática y hay problemas endemoniados cuyo carácter político-social hace que sus soluciones sean más complejas, no puedan ser simuladas ni sus consecuencias anticipadas por lo que requieren otras formas de intervención, mucho más participativas, en las que se busca que compartan responsabilidades y compromisos.

También es resaltante la gestión arquitectónica (*architectural management*) que busca manejar toda la actividad de diseño dentro de la oficina para garantizar un enfoque coherente y coordinado para cada proyecto del portafolio de la oficina. Con ella se busca

generar valor logrando un mejor desempeño de los arquitectos y la adopción de las diferentes herramientas y funciones gerenciales sin excluir otros roles profesionales para generar valor, al lograr ventajas competitivas para la oficina y crear mejores entornos para la sociedad a través de cada proyecto.

2.3.1. El éxito del proyecto

Según el PMI, «... uno de los desafíos más comunes de la dirección de proyectos es determinar si un proyecto es exitoso o no» (2017a, pág. 34). Si bien tradicionalmente se establecía en función de parámetros medibles se ha visto que también debe tomarse en cuenta el logro de los objetivos del proyecto donde juegan un papel importantísimo los interesados con sus diversas opiniones, en otras palabras, el éxito del proyecto se entiende desde dos aspectos complementarios:

- Completar el proyecto dentro de ciertos parámetros cuantificables los cuales tienen una interdependencia tan importante que al modificarse alguno generalmente al menos otro será impactado y por lo cual son denominadas por el PMI restricciones competidoras del proyecto e incluyen al menos:
 - Alcance: realizar todo el trabajo necesario para completar el proyecto exitosamente.
 - Tiempo: culminar el proyecto en el lapso establecido.
 - Costo: terminar el proyecto dentro del presupuesto estimado.
 - Calidad: que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue acometido.
 - Recursos: comprende los recursos materiales y humanos necesarios para completar el proyecto.
 - Riesgo: potenciar el impacto de los eventos positivos y minimizar los negativos.
- Satisfacer a los interesados (*stakeholders*) cuyos intereses y aspiraciones son variables entre ellos y que además suelen tener una importante carga subjetiva implícita y explícita.

En muchos casos «... el éxito del proyecto puede incluir criterios adicionales vinculados a la estrategia organizacional y a la entrega de resultados de negocio» (Project Management Institute, 2017a, pág. 34); es decir, se insiste en la importancia de alinear cada proyecto a los objetivos organizacionales para contribuir con el éxito de esta.

2.3.2. La dicotomía «duro-blando» en la gestión de proyectos

Una dicotomía es la división del todo en dos categorías mutuamente excluyentes, dos opuestos desde la perspectiva lógica pero, desde las ciencias sociales, es algo que se percibe como paradójico o ambivalente. Dicotomizar está presente en nuestra forma de pensar para construir significados y establecer argumentos a partir de la comparación y las diferencias que de allí surgen.

Los términos duro y blando son bastante utilizados en el ámbito del proyecto, su investigación y gestión. El término duro se asocia a la búsqueda del conocimiento objetivo y a las perspectivas positivistas, mientras que blando está vinculado a las interpretativas y constructivistas para la creación intersubjetiva del conocimiento. De hecho, la dicotomía duro-blando también implica dos paradigmas distintos, cada uno con valores, visiones del mundo y enfoques del proyecto, por cuanto la práctica basada en cada uno de ellos tiene su énfasis en aspectos como los siguientes:

- El paradigma duro en la eficiencia de la entrega, profesionales expertos, objetivos predefinidos e interés en la estructura subyacente.
- El paradigma blando en el aprendizaje, profesionales facilitadores de la participación, objetivos inicialmente ambiguos e interés en el proceso social que lo fundamenta.

Si bien el uso de esta dicotomía está en constante incremento, esta es una construcción analítica que en la práctica son los extremos de un espectro donde se pueden desplazar los proyectos y su gestión. Así mismo, hay que evitar su uso irreflexivo y ser cuidadosos con la forma como se describen aspectos como dimensiones, competencias y problemas vinculados al proyecto, esto con el fin de permitir abrir nuevas ideas y por consiguiente el desarrollo de la investigación y la mejora de la práctica en la gestión de proyectos. De esta manera, el proyecto y su gestión debe verse más que como una dicotomía como una mezcla de aspectos.

Diversos autores los utilizan como extremos del espectro que ocurre entre ellos y lo manejan más por su valor práctico para comprender la dureza y la blandura del proyecto (en términos relativos), particularmente para comparar proyectos, reconocer su complejidad y ambigüedad, así como para determinar sus formas de gestión. También hay autores que lo utilizan como referencia a los problemas del proyecto, donde duro se corresponde con los

aspectos medibles como calidad, tiempo y costo a través de la planificación, programación y control mientras que los blandos incluyen percepción de la comunidad, seguridad, impacto ambiental, político y social, interesados, comunicación e incertidumbre. Otros autores lo utilizan para referirse al rol y las habilidades del gerente de proyectos, en ese caso el término duro se refiere a contratación, finanzas de la empresa, control de programación y costos, medición del desempeño en el trabajo, monitoreo de la calidad y análisis de riesgo mientras que blando alude a la negociación, gestión del cambio y de los interesados.

Crawford y Pollack en su artículo «*Hard and soft projects: a framework for analysis*» (2004), establecen ciertas dicotomías duro/blando para la gerencia de proyectos a partir de las cuales se determinan siete dimensiones para analizar y comprender la complejidad y establecer formas de gestión. Este marco también maneja una escala del 0 al 100 donde se corresponden respectivamente con extremadamente duro y extremadamente blando. A continuación, se presentan estas dimensiones (tabla 2-4):

DURO 0		←————→	BLANDO 100	
Objeto físico	TANGIBILIDAD DE METAS/OBJETIVOS		Concepto abstracto	
Claramente definidos	CLARIDAD METAS/OBJETIVOS		Ambiguos	
Sin influencia externa	PERMEABILIDAD DEL PROYECTO		Muy afectado por influencias externas	
Perfeccionamiento de una solución	CANTIDAD DE POSIBLES SOLUCIONES		Exploración de muchas alternativas	
Profesional experto sin participación de actores	GRADO DE PARTICIPACIÓN Y ROL DEL PROFESIONAL		Profesional facilitador alta participación de actores	
Solo mediciones cuantitativas	MEDICIÓN DEL ÉXITO		Solo mediciones cualitativas	
Se evalúa el desempeño técnico y eficiencia, gestión por monitoreo y control	EXPECTATIVAS DE LOS ACTORES		Se evalúan las relaciones, culturas y significados, gestión por negociación y discusión	

Tabla 2-4: Dimensiones duras y blandas. Fuente: elaboración propia a partir de (Crawford y Pollack, 2004, pág. 650)

En la medida que los proyectos están más cercanos al extremo duro son más susceptibles de ser modificados para reducir la incertidumbre mientras que los que están en el extremo blando principalmente para reducir la ambigüedad. Basados en este marco de análisis, en el extremo duro los objetivos están claramente definidos como eficiencia y valor técnico, gestionados por supervisión y control, y el éxito se mide sólo en términos cuantitativos mientras que en el extremo blando los objetivos son ambiguos y definidos como relaciones de valor, cultura y significado, gestionados a través de la negociación y la discusión, y el éxito se determina de forma cualitativa.

En ese mismo sentido, pero sin utilizar los términos duro y blando, Díaz Martín en «El arte de dirigir proyectos» (2007) considera que los proyectos tienen dos facetas: una que denomina «ingenieril» que aplica técnicas cuantitativas utilizando datos objetivos que tendrán el mismo significado para todos los actores del proyecto; la otra, que denomina «sociológica» es de carácter subjetivo basada en el comportamiento y los intereses de las personas por lo cual requieren de la negociación. En otras palabras, se considera que la gestión es más un arte que una ciencia porque son los participantes quienes irán llevando el proyecto a su objetivo.

Además, para explicar su línea de pensamiento utiliza dos sencillos conceptos para proyecto y para arte: proyecto es el «... conjunto de actividades dirigidas a crear un futuro deseado con un coste y en un plazo determinado»⁷³ (Díaz Martín, 2007, pág. 32); arte es «... conjunto de reglas o preceptos para conseguir hacer bien una cosa»⁷⁴ (pág. 35). De esta manera, el gerente de proyectos para crear ese futuro deseado debe propiciar un entorno donde todos los miembros del equipo desarrollen el máximo potencial de sus habilidades, conocimientos y destrezas, para ello debe haber sintonía entre los intereses del proyecto y los de cada participante.

2.3.3. Los *wicked problems*

Para Horst Rittel, hay problemas domesticados (*tame problems*) que pueden ser resueltos de forma convencional, racional y sistemática como lo ha establecido la ciencia, y problemas endemoniados (*wicked problems*) que por ser de carácter político-social, sus soluciones no pueden ser simuladas ni sus consecuencias anticipadas ya que cada decisión tomada tendrá secuelas en otros aspectos, requiriendo otras formas de intervención, mucho más cuando el público es cada vez más exigente y participativo.

El «solucionador de problemas» quedó atrás al resolverse los problemas básicos de distribución y ahora hay requerimientos más vinculados al reconocimiento de la pluralidad y de los valores subyacentes. Son dos visiones contradictorias, por una parte la del «hacer (*makeability*)» a través de la planificación, el discurso y la negociación racionales y, por la otra, la de la «aproximación sentimental (*feeling approach*)» a través del compromiso compasivo y la acción (tabla 2-5).

⁷³ Resaltado propio.

⁷⁴ Resaltado propio.

PROBLEMAS DOMESTICADOS (<i>TAME PROBLEMS</i>)	PROBLEMAS ENDEMONIADOS (<i>WICKED PROBLEMS</i>)
Puede ser formulado exhaustivamente para ser resuelto por un experto, quien eventualmente lo hará sin requerir información adicional.	No tienen una formulación definitiva, quien esté a cargo de resolverlo pedirá información adicional durante todo el proceso, dependiendo del avance.
Una cosa es el problema y otra la solución.	Cada formulación de un problema corresponde a una declaración sobre su resolución y viceversa (entender el problema es resolverlo)
Se puede saber cuándo se ha encontrado su solución.	Siempre puede mejorarse la propuesta, así que se deja de trabajar en él porque se termina el tiempo, los recursos o la paciencia.
Su solución es verdadera o falsa.	Su respuesta es buena o mala en distintos grados y de forma disímil para cada interesado.
Hay una lista de operaciones o acciones permitidas.	No existe una lista de acciones, el todo y cada parte funciona como un asunto de principios
Un problema es una discrepancia entre lo que es y el deber ser. Existe una causa y una explicación para ella.	Existen muchas explicaciones para una misma discrepancia, y no hay forma de comprobar cuál es la masa acertada. Además, dependiendo de la explicación adoptada la resolución tomará direcciones diferentes.
Cada problema tiene su forma natural y no requiere mayor discusión.	Un problema podría ser un síntoma de otro, por lo que no se puede estar seguro si se está atacando el problema al nivel adecuado.
Su solución es comprobable.	No existe una inmediata ni última comprobación, cada acción podría generar consecuencias a largo plazo.
Existen soluciones prototípicas, ensayo y error, posibilidades de experimentación, etc.	Solo se pueden anticipar o simular hasta cierto punto las consecuencias potenciales ya que no es repetible.
Las estrategias exitosas pueden ser transferibles a problemas similares futuros.	Cada problema es único, no se sabe si el nuevo problema tendrá características que lo diferencien en mucho de los previos.
Se puede formular una hipótesis equivocada que puede ser refutada.	El solucionador de problemas endemoniados no puede equivocarse, es responsable de lo que hace.

Tabla 2-5: Características distintivas entre los problemas domesticados y endemoniados. Fuente: elaboración propia a partir de «*Dilemmas in a General Theory of Planning*» (Rittel y Webber, 1973)

Los problemas domesticados pueden ser resueltos por análisis de sistemas de primera generación, los cuales siguen una serie de pasos: entender el problema, recolectar información, analizarla, generar al menos una solución, evaluarlas, implementar la que fue seleccionada, comprobarla y modificar si es necesario y aprender para la próxima vez. Esto implica visualizar el problema como un todo y predecir o anticipar las consecuencias de la solución, lo cual no es viable para los problemas endemoniados y por lo cual es necesario recurrir a otras formas para darles respuesta. En este sentido, Rittel en su artículo «*On the planning crisis: Systems Analysis on the 'First and Second Generations'*» (1972), plantea los siguientes principios del enfoque de sistemas de segunda generación:

1. **Simetría de la ignorancia:** el conocimiento experto y la ignorancia están distribuidos entre todos los participantes, quizá solo hay expertos en guiar el proceso del manejo del problema.

2. **Maximizar el compromiso:** hay que tratar que las personas afectadas por el proyecto participen en él de forma activa y comprometida.
3. **Premisa deóntica:** cada decisión o paso dado corresponde a un juicio no científico sobre «el deber ser» y por lo tanto también a una actitud política, moral y ética. Por lo que es necesario que el proceso incorpore las diferentes premisas de los participantes y que sea transparente.
4. **Objetivación:** es la comunicación exitosa de las bases de los juicios de cada participante, hacerlos explícitos para que sean comprensibles, no se busca convencer ya que cualquier persona tiene autoridad para decidir si ha sido afectado positiva o negativamente.
5. **Asuntos políticos:** por esta condición es imposible abordar el problema con una actitud objetiva y no comprometida porque los asuntos políticos se basan en premisas deónticas.
6. **El planificador es facilitador:** no es un experto en la solución de problemas sino que su papel es ayudar a que emerjan respuestas a ellos.
7. **El planificador es equilibrador del activismo y del optimismo:** asoma dudas y hace advertencias cuidadosas y periódicas.
8. **Optimismo moderado:** es importante la planificación responsable porque no puede ser racional, por lo tanto hay que buscar la manera de abordar el problema.
9. **Planificación conspirativa:** como las consecuencias no pueden anticiparse, cada paso es un riesgo que debe ser compartido.
10. **Proceso argumentativo:** se formulan aspectos ante los que cada quien puede asumir diferentes posiciones a partir de las evidencias y argumentos, los cuales se discuten y una vez tomada la decisión se continua el proceso, esta deliberación debe ser explícita y debidamente registrada para poder rastrear las decisiones tomadas.

2.3.4. Project Management Institute (PMI)

Fundado en 1969 bajo la premisa de que existían muchas prácticas gerenciales comunes para proyectos en diversas áreas de aplicación, se ha extendido por más de ciento setenta países y con un capítulo en Venezuela. Sus objetivos primordiales se enfocan en la generación de conocimientos mediante la investigación y en la promoción de la gerencia de proyectos como profesión a través de sus programas de certificación profesional, evaluando conocimientos y competencias. Para ello, desde 1996 ha ido generando, ampliando y actualizando, de manera

consensuada y voluntaria, el cuerpo de conocimientos de la gerencia de proyectos el cual está constituido por:

- *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* donde se describen los fundamentos de forma amplia y para todo tipo de proyectos. Desde 1996 se han realizado 6 revisiones, la última en 2017.
- Los estándares que brindan información complementaria y más profunda sobre temas específicos aplicables a proyectos de cualquier tipo (como planificación y estructura separada de trabajo) y a contextos más amplios, como por ejemplo gerencia de programas y portafolios.
- Las extensiones cuya finalidad es complementar y profundizar en áreas de aplicación con requerimientos específicos que van más allá de los establecidos para proyectos de todo tipo, como es el caso de la construcción.

Este cuerpo posee fundamentos, conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que le son propios, los cuales son definidos como buenas prácticas lo cual:

... significa que existe consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados (Project Management Institute, 2017a, pág. 2)

««Buenas prácticas» no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos» (Project Management Institute, 2017a, pág. 28). He allí que la mayor riqueza de la gerencia de proyectos está en la flexibilidad para su aplicación, la cual realmente se traduce en una gran responsabilidad porque se requiere de un verdadero reconocimiento del proyecto, su naturaleza y contexto así como de los recursos disponibles para adecuarlas a cada proyecto. Así mismo, esta disciplina posee un léxico común y estructurado de manera consistente, el «*PMI Lexicon of Project Management Terms version 2.0*» y también el «*Code of Ethics and Professional Conduct*» para el ejercicio correcto y honorable, fundamentado en cuatro valores: responsabilidad, respeto, imparcialidad y honestidad.

La gerencia de proyectos está dirigida a garantizar que el producto, servicio o resultado del proyecto cumpla con los requerimientos previamente establecidos. Para ello, utiliza diversos procesos que son acciones y actividades interrelacionadas para el logro del proyecto. Cada

proceso se caracteriza por sus entradas, herramientas y técnicas y salidas. Existen dos tipos de procesos:

- **Procesos orientados al producto:** vinculados al producto, resultado o servicio que se desarrolla.
- **Procesos de la gerencia de proyectos:** relacionados con el del trabajo, los cuales son comunes a la mayoría de proyectos y se aplican de forma iterativa y repetitiva a lo largo del su ciclo de vida. Se dividen en 5 grupos: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y, cierre. Los vínculos entre ellos han pasado de ser lineales a recíprocos; hay más claridad en el inicio y cierre del proyecto y de sus fases y; el proceso de seguimiento y control es integrador de los demás.

También están definidas las áreas de conocimiento que describen las habilidades y capacidades aplicadas a lo largo del proyecto y, dada su marcada tendencia positivista, el PMI ha tenido que recurrir a otras disciplinas para lo referente al manejo de las personas, sin embargo cada vez se van incorporando más rasgos interpretativos. Las áreas de conocimiento son (tabla 2-6):

Con más rasgos positivistas		Con más rasgos interpretativos
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de la integración • Gerencia del alcance • Gerencia del cronograma • Gerencia de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de la calidad • Gerencia de recursos (*) • Gerencia del riesgo • Gerencia de adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de recursos (*) • Gerencia de las comunicaciones • Gerencia de los interesados (<i>stakeholders</i>): incorporada en la edición 2013

(*) La gerencia de recursos puede incluirse en ambos grupos porque incluye recursos materiales y humanos

Tabla 2-6: Áreas de conocimiento del PMI, distinguiéndolas de acuerdo a sus rasgos más representativos. Fuente: elaboración propia.

En lo referente a esta investigación, se destaca la gerencia de los interesados, quienes siempre han sido muy importantes para el PMI. Su gran cambio radica en que, si bien siempre ha habido muchos procesos vinculados a ellos, recientemente se ha creado un área de conocimiento exclusiva para su manejo y la búsqueda no se refiere solo a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, si no que ahora busca lograr su participación activa.

Por otra parte, aunque en sus inicios la gerencia de proyectos se enfocaba en la prosecución de proyectos individuales con el objeto de ir un paso adelante en términos de madurez organizacional, en las revisiones se amplía su contexto a tres ámbitos o niveles de acción: el portafolio (alineado con los objetivos de la organización), programas (gestión coordinada de

los recursos) y proyectos (esfuerzos temporales para responder a una necesidad). Este es un cambio que implica una visión organizacional más humanista y proactiva que requiere que la empresa se conozca a sí misma y al contexto donde se desenvuelve para potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades ante las oportunidades y amenazas que puedan presentarse. Además, cada proyecto individual debe estar enfocado al logro de los objetivos de la organización y para ello se agrupan en programas y/o portafolios para optimizar el uso de los recursos.

Otra característica inicial de la gerencia de proyectos era su enfoque en procesos generales, aplicables a todo tipo de proyectos, los cuales debían ser adaptados de forma particular por el equipo de trabajo. Sin embargo, se han ido detectando áreas de aplicación que tienen características distintivas muy marcadas en términos culturales, léxico, impacto social o ciclos de vida del proyecto, que requieren de conocimientos o prácticas adicionales exclusivas que se han ido documentando en diversas extensiones. Esto se observa, por ejemplo, en los proyectos de construcción que abordan «... *simultáneamente la geografía, las condiciones del sitio, las comunidades, los entornos físicos, la infraestructura existente, así como una amplia gama de requisitos de las partes interesadas. Agregado a la complejidad está la combinación del equipo de especialistas y contratistas*» (Project Management Institute, 2016, pág. 16). Dadas estas características, aparecen áreas de conocimiento específicas (Gerencia de salud, prevención, seguridad y medioambiente⁷⁵, y finanzas⁷⁶) y hay algunos procesos generales que no tienen razón de ser para este tipo de proyectos.

Buscando el mejor desarrollo profesional del gerente de proyectos, el PMI inició en 1997 la generación de un estándar que fue publicado en 2002, el «*Project Manager Competency Development (PMCD) Framework*», cuyo fin es «... *proporcionar a individuos y organizaciones orientación sobre cómo manejar el desarrollo profesional del gerente de proyectos [...] define las dimensiones claves de su competencia y las competencias que más parecen afectar su desempeño*» (Project Management Intitute, 2002, pág. 1). Posteriormente en 2007 fue actualizado en función del PMBOK Guide – third edition y de otras publicaciones del instituto. El PMCD Framework, establece que «... *competencia es la capacidad demostrada para realizar actividades dentro de un entorno de proyecto que conducen a*

⁷⁵ Se refiere a la seguridad del lugar de trabajo. La salud y el bienestar de los empleados de la construcción (que afectan directamente el riesgo y la seguridad del proyecto) y lo referente a las certificaciones ambientales.

⁷⁶ Se refiere a aspectos financieros del proyecto.

resultados esperados basados en estándares definidos y aceptados» (Project Management Institute, 2007b, pág. 2). Asimismo, establece que las competencias del gerente son: competencia de conocimiento, competencia de desempeño y competencia personal.

2.3.5. International Association of Project Managers (IAPM)

Fue fundada en 1997 para certificar gerentes de proyectos a nivel mundial. En su *«PM guide 2.0 guideline for the certification of project managers»*, publicada en 2013, distingue los factores duros y blandos que deben manejar los gerentes de proyectos (tabla 2-7):

<p>Factores duros: el proyecto</p> <p><i>«Cómo iniciar un proyecto y llevarlo a una conclusión exitosa»</i> (International Association of Project Managers (IAPM), 2013, pág. 7). Se refiere a los procesos necesarios para llevar a cabo el proyecto como tal.</p>	<p>Factores blandos: las personas en el proyecto</p> <p><i>«Cómo aprovechar los factores blandos de trabajo del proyecto que se está considerando»</i> (International Association of Project Managers (IAPM), 2013, pág. 7). Se enfocan en aprovechar las capacidades de las personas y el manejo del equipo.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar si es un proyecto o una tarea funcional 2. Crear un expediente del proyecto 3. Analizar el entorno (político, económico, social, tecnológico, legal, ambiental) 4. Analizar los interesados (niveles de afectación e influencia) 5. Redactar el acta constitutiva del proyecto 6. Crear el comité de dirección y de equipo central (organización 1) 7. Implementar talleres de trabajo (workshops) para salvar las diferencias entre los miembros del equipo 8. Elaborar especificaciones 9. Crear un modelo de fase en equipo 10. Crear la estructura separada de trabajo (WBS) en equipo 11. Crear paquetes de trabajo (WPS) 12. Crear una estructura de costos/presupuesto 13. Crear un cronograma 14. Analizar riesgos 15. Designar gerentes de sub-proyectos y responsables de paquetes de trabajo (organización 2) 16. Crear organizaciones de proyectos: funcional, matricial, autónoma (organización 3) 17. Iniciar el proyecto 18. Realizar las revisiones del proyecto 19. Cerrar y evaluar el proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del equipo (con personal calificado y motivado) 2. Liderazgo (enfocado en los objetivos) 3. Motivación (usar motivaciones positivas) 4. Trabajar en el equipo de proyecto (comunicación efectiva con las personas y no sobre ellas) 5. Manejo de conflictos (estar alerta ante conflictos latentes) 6. Gestión del tiempo (manejo efectivo) 7. Éxito personal (según las prioridades, distinguir lo importante de lo urgente) 8. Manejo del estrés

Tabla 2-7: Factores duros y blandos que se manejan en el proyecto. Fuente: elaboración propia.

2.3.6. Otras guías para la gerencia de proyectos

Existen algunas otras guías para la gestión de proyectos pero de menor extensión en términos geográficos de aplicación y que además no están constituidas como asociaciones en sí, pero que igual tienen en común una marcada tendencia cuantitativa, que se expresa en sus propias descripciones.

- **PRINCE2:** de sus siglas en inglés *PRojects IN Contolled Environments* (proyectos en ambientes controlados), propone un método estructurado para convertir la incertidumbre en un entorno controlado. Se estableció por primera vez en 1989 por *Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA)*, es el estándar utilizado por el Reino Unido y otros países de la Mancomunidad de Naciones (*Commonwealth*), así como organismos internacionales y empresas del sector privado.
- **Project Cycle Management (PCM):** método adoptado en 1992 por la Comisión Europea para diseñar y gestionar proyectos en un marco lógico. Su objetivo es dar soporte a las buenas prácticas de gestión y a la toma de decisiones efectivas en todo proyecto. Es utilizada en la Comisión Europea por los gerentes de proyectos en Bruselas, sus delegaciones y socios oficiales.
- **Tasmanian Government Project Management Guidelines:** publicada su primera versión en 1996, proporciona un enfoque estructurado con una visión general de los componentes esenciales de la metodología e identifica elementos clave que deben aplicarse durante el ciclo de vida del proyecto. Es utilizado en el Servicio de Estado de Tasmania.

En contraposición a los rasgos altamente estructurados surgen los métodos ágiles con raíces en el trabajo de mejora de la calidad realizados en la década de 1930 por Walter Shewhart (un experto de Bell Labs) quien propuso una serie de ciclos PDSA (*plan-do-study-act*⁷⁷). Se desarrollaron en la segunda mitad del siglo XX buscando mayor flexibilidad que la ofrecida por los métodos tradicionales, los cuales eran cuestionados en la industria del software, que resultó ser un entorno de negocios que cambiaba más rápidamente. Uno de sus aspectos resaltantes es la importancia dada a las personas y sus interacciones, así como la colaboración del cliente. Estos métodos son cada vez son más utilizados en la gestión de proyectos, para lograr flexibilidad y rapidez al adecuar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto y su contexto. De hecho, en 2017, el PMI y Agile Alliance desarrollaron una «... *guía práctica para crear una mayor comprensión de los enfoques ágiles en sus comunidades*» (Project Management Institute, 2017b, pág. prefacio).

⁷⁷ planificar-hacer-estudiar-actuar.

2.3.7. Gestión arquitectónica (*architectural management*)

*Las oficinas de arquitectura son organizaciones orientadas a proyectos [...] Son los proyectos individuales los que proporcionan un vehículo para practicar el diseño y, por lo tanto, realizar la arquitectura. El objetivo principal es ofrecer el máximo valor para el cliente, al mismo tiempo que se obtienen beneficios razonables con los recursos invertidos*⁷⁸ (Emmitt S. , 2014, pág. 32).

Independientemente de su tamaño, es cada vez más importante que la oficina de arquitectura comprenda que si bien las habilidades creativas y el talento son importantes, ellas por sí solas no pueden mantenerlas operativas a largo plazo sino que debe existir una visión empresarial que les permita adecuarse a los cambios a los que está sometida la práctica de la arquitectura y recuperar el liderazgo profesional que algunos consideran se ha perdido. En otras palabras:

*Los arquitectos tienen una parte importante que desempeñar en la realización de edificios creativos y emocionantes, pero esto es difícil de lograr si se los ubica fuera de la cultura de gestión. Es imperativo en un entorno empresarial altamente competitivo que los arquitectos puedan demostrar habilidades de gestión y liderazgo profesionales a sus clientes y, por lo tanto, retener (o recuperar) un lugar importante en la planificación y gestión de nuestro entorno construido. Del mismo modo, es fundamental que los arquitectos puedan comunicarse con sus colegas profesionales en un entorno de mayor colaboración y trabajo integral; esto requiere una comprensión y apreciación de la gestión*⁷⁹ (Emmitt S. , 2014, págs. 10-11).

Para ello es necesario tener una dirección clara y un liderazgo efectivo que implementen mecanismos de gestión lo suficientemente flexibles que no coarten los procesos creativos, equilibrando sistemas de gestión duro y blando. El primero (duro) se refiere «... *la estructura formal y los sistemas empleados por la empresa [...] y está orientado a las tareas*». El segundo (blando) «... *se encuentra en el interior y se refiere a la naturaleza informal e intuitiva de la empresa, preocupada por las competencias, los valores y los sentimientos del individuo*» (Emmitt S. , 2014, pág. 158).

La gestión arquitectónica (ver ilustración 2-2), «... *es la gestión estratégica de la empresa de arquitectura que asegura la integración efectiva entre la gestión de los aspectos comerciales*

⁷⁸ Resaltado propio.

⁷⁹ Resaltado propio.

de la oficina con sus proyectos individuales para diseñar y entregar el mejor valor a todos los interesados». (Alharbi, Emmitt y Demian, 2015, pág. 164).

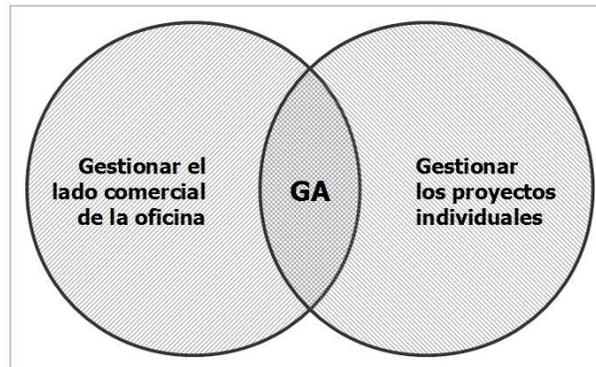


Ilustración 2-2: Definición de gestión arquitectónica. Fuente: traducción propia, original en inglés (Emmitt, Demian y Alharbi, 2011, pág. 11)

En ese sentido, el gerente de diseño tiene dos funciones complementarias: por una parte gestionar de forma proactiva al personal para maximizar los recursos disponibles y garantizar que el trabajo pueda fluir con la menor cantidad de interrupciones posible; en segundo lugar, la gestión operativa cotidiana del personal, proporcionando liderazgo y apoyo para resolver problemas rápidamente y mantener el flujo de trabajo.

De cara a lo interno de la organización el gerente de diseño debe (Emmitt S. , 2014, págs. 28-29):

- Observar y escuchar la forma de trabajar e interactuar de los miembros de la oficina; la cotidianidad revela si los procedimientos de la oficina se adecúan a los métodos de trabajo del personal, ayudando a identificar aspectos vulnerables.
- Desarrollar empatía con todo el personal y generar confianza; es necesario conocer las fortalezas y debilidades individuales así como las preferencias en las tareas, ya que ayuda con la programación y asignación de actividades a maximizar los aspectos positivos y minimizar los negativos.
- Discutir las cargas de trabajo individuales y los procedimientos existentes con todos los miembros del personal por lo que debe fomentarse la comunicación abierta.
- Actuar para realizar cambios menores e incrementales que ayuden a mejorar la efectividad de la oficina; todos los cambios, sin importar cuán pequeños sean, deben discutirse con el personal y ajustarse de acuerdo a la retroalimentación para mantener el clima de confianza.

- Suministrar realimentación para promover el trabajo en equipo, el gerente actúa como puente entre el personal y los dueños de la oficina; un requisito esencial del trabajo es mantener a todos informados.

De cara a lo externo están las relaciones con los clientes que «... *debe nutrirse y gestionarse para que ambas partes se beneficien de la relación. La empatía del cliente es crucial para una comprensión y comunicación clara, que a su vez son críticas para la generación y entrega efectiva del diseño*»⁸⁰ (Emmitt S. , 2014, pág. 164). Para lograr una relación fluida se debe (pág. 165):

- Escuchar a los clientes para una mayor comprensión de sus valores y necesidades de manera de poder proporcionar los servicios adecuados.
- Gestionar las expectativas del cliente, involucrarlos en los procesos del proyecto y mantenerlos informados de los cambios y sus implicaciones para que el resultado coincida en mayor medida con las expectativas.
- Desarrollar la confianza y la satisfacción del cliente, la honestidad y la sinceridad son la clave fundamental para retribuir y mantener la confianza dada por el cliente.

Esto no es tarea fácil porque los clientes pueden tener diferentes posturas ante el proyecto e incluso ir cambiándolas durante su desarrollo (Emmitt S. , 2014, pág. 164): existen clientes cooperantes dispuestos a trabajar con la oficina para lograr objetivos comunes, clientes demandantes que exigen altos estándares a la oficina y ofrecen desafíos que potencian el trabajo y clientes poco cooperativos (que critican constantemente y están poco dispuestos a comprometerse con el proyecto por lo que requieren de un manejo muy cuidadoso).

En cuanto a la oficina, para que sea exitosa debe establecer una relación sinérgica entre la organización y cada uno de sus proyectos individuales, ya que ellos influyen en la cultura organizacional por la interacción con el cliente y otros interesados; en otras palabras, es muy importante que el cliente y el proyecto se ajusten a las características culturales de la organización tanto para el éxito del proyecto y como el de la oficina.

Además, las oficinas de arquitectura son empresas que prestan servicios profesionales, por lo que su capital más importante es el recurso humano. Como profesionales que deben seguir principios éticos en su ejercicio, la oficina debe ser fiel a sus clientes, a sí misma como

⁸⁰ Resaltado propio.

organización, a los miembros que la integran y a la sociedad. Cada proyecto debe adecuarse a los requerimientos del cliente y las condiciones del contexto, para lo cual es fundamental trabajar con los valores del cliente, del equipo de proyecto y del lugar, es decir el punto donde confluyen es el basamento sobre el cual se desarrolla la edificación «... *juntos, estos valores se combinan para crear una fórmula única para cada proyecto arquitectónico*» (Emmitt S. , 2014, pág. 43). Los valores del cliente deben ser explorados y claramente definidos; los valores de equipo de proyecto se reflejan en la forma de su organización y gestión; mientras que los del contexto están dados por una compleja combinación del uso, la comunidad y el entorno.

2.4. LOS INTERESADOS (*STAKEHOLDERS*)

En los años 80 surge la teoría de los *stakeholders* para la estrategia de gestión, de la mano de R. Edward Freeman que, en «*Strategic management: A stakeholder approach*» (1984), los define como «*cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación*»⁸¹ (IESE Business School, 2009, pág. 2). Sin embargo, el término *stakeholder* surgió en la práctica de gestión empresarial y fue utilizado inicialmente en los años 60 por el *Stanford Research Institute* (ahora *SRI International*⁸²), que argumentó que:

*... los gerentes necesitaban entender las preocupaciones de los accionistas, empleados, clientes, proveedores, prestamistas y la sociedad, con el fin de desarrollar los objetivos que apoyarían las partes interesadas. Este apoyo sería necesario para el éxito a largo plazo. Por lo tanto, la administración debe explorar activamente sus relaciones con todas las partes interesadas para desarrollar estrategias de negocios*⁸³ (Freeman y McVea, 2001, pág. s/n).

La gestión tradicional mantiene al margen algunos interesados por ser adversos a los intereses de la organización, si bien esta estrategia podría funcionar en contextos estables no es así en ambientes cambiantes de alta incertidumbre. De allí la necesidad de incorporar a los interesados, entendiendo que «... *cada uno de ellos tiene, precisamente, algo en juego [...]*

⁸¹ Resaltado propio.

⁸² SRI es un centro de investigación independiente y sin fines de lucro que trabaja con clientes para llevar la I + D más avanzada del laboratorio al mercado [...] En SRI, creemos que los mayores problemas y oportunidades sociales requieren las mentes más brillantes y pragmáticas, y un esfuerzo colectivo para realmente marcar la diferencia. Creemos que solo trabajando juntos podremos crear soluciones que harán que las personas sean más saludables, seguras y productivas. (SRI International)

⁸³ Resaltado propio.

hay algo que esperan ganar o que buscan no perder; puede ser el caso de que quieran modificar algún tipo de práctica o conseguir que permanezca» (Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, 2012, pág. 135). Pero no solamente tienen intereses y aspiraciones, también el grado de poder que manejen es crucial, por ello la participación de los interesados tiene que ser propiciada, canalizada y gestionada en pro de lograr su apoyo. En consecuencia, la gestión de los interesados no es parte separada de la empresa sino que sus intereses deben ser integrados a la razón de ser de la organización. Esta aproximación tiene las siguientes características (Freeman y McVea, 2001):

- Proporciona un marco estratégico flexible para hacer frente a los cambios del entorno.
- Es un proceso de gestión estratégica que considera cómo afecta la organización a su entorno y viceversa.
- Su preocupación es la supervivencia de la empresa en un entorno cambiante, por lo que es necesario asumir que el logro de los objetivos de la organización depende de las relaciones con los interesados.
- Las estrategias deben generarse considerando las relaciones externas que puedan favorecer el éxito a largo plazo, siendo necesario que existan valores fundamentales que logren la cooperación aunque puedan existir diferentes intereses.
- Es descriptiva porque se basa en hechos, es instrumental cuando se refiere a la operacionalización del manejo de los interesados y también es prescriptiva porque demanda de las organizaciones la atención a sus interesados como propósito fundamental.
- La gestión estrategia emerge desde la especificidad y no de la generalidad a partir del conocimiento y comprensión de los interesados reales con sus intereses particulares.
- Se debe procurar que las estrategias integren las diferentes perspectivas de los interesados más que compensar unas con otras, sin embargo no se puede pensar ingenuamente que se va a complacer a todos en la misma medida por lo que debe buscarse repartir tanto los beneficios como los perjuicios.

La incorporación de los *stakeholders* a las actividades de las organizaciones amplía las perspectivas más allá de sus límites y eso le permite potenciarse porque aprovecha a todos aquellos que puedan tener vínculos con el proyecto, desde esta visión más amplia *«la empresa no es solo una actividad productiva, sino también un lugar de despliegue y*

desarrollo de la creatividad y la acción humana» (Camacho Laraña, Fernández Fernández, González Fabre y Miralles Massanés, 2013, pág. pos. 1531)

Estos mismos planteamientos aplican al mundo de los proyectos donde existen interesados directamente involucrados en su prosecución y otros que podrán ser afectados por el producto que de él se genere. Su temprana identificación así como lograr su participación juega un papel fundamental en el logro del proyecto.

2.4.1. Intereses y fuentes de poder

Cada circunstancia tiene asociados diversos *stakeholders* cada uno con sus intereses, que pueden ser individuales o colectivos, y también con diferentes formas de actuar para lograr sus aspiraciones; todos estos aspectos suelen ser más relevantes en la medida en que la situación es más compleja. La taxonomía de Wartick y Wood incluye seis tipos de intereses y como contrapartida, están las fuentes de poder o las formas en que los interesados pueden hacer valer sus pretensiones (ver ilustración 2-3):

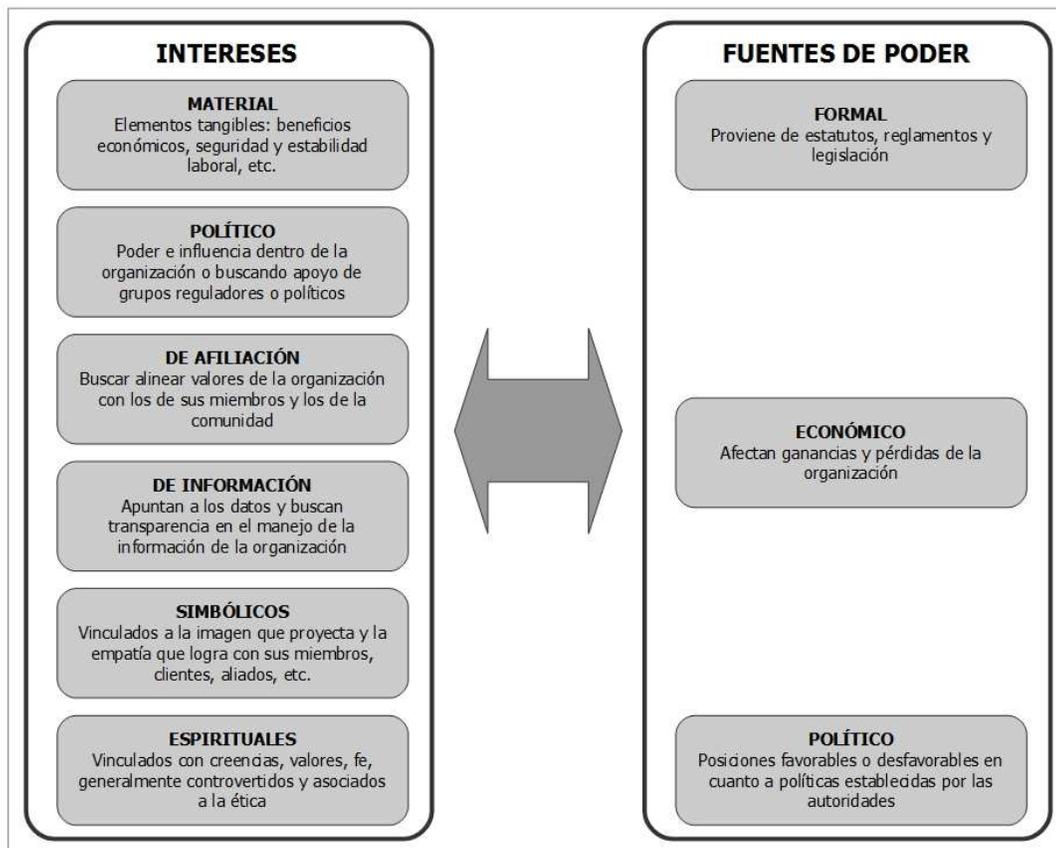


Ilustración 2-3: Intereses y fuentes de poder de los interesados. Fuente: elaboración propia a partir de (Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, 2012)

Estos intereses y fuentes de poder no suelen darse de forma pura, por lo que identificar, manejar y equilibrar a los interesados requiere de mucha capacidad de comunicación y comprensión ya que no todos pueden ser totalmente satisfechos al mismo tiempo pero es necesario lograr su compromiso, es decir, «*la clave está en la adecuada articulación entre intereses y poder*» (Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, 2012, pág. 137).

2.4.2. Clasificación e identificación de los interesados

Si bien existen diferentes maneras de clasificar a los interesados, dos de ellas pueden ser de gran utilidad porque parten del grado de responsabilidad y afectación que puedan tener. Por una parte, pueden ser clasificados como primarios y secundarios (Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, 2012, pág. 138); los primarios son aquellos sin los que no puede mantenerse activa la organización (accionistas, propietarios, trabajadores, clientes, proveedores, entes reguladores, etc.); los secundarios son aquellos que no están involucrados directamente con las actividades de la empresa pero que pueden ejercer presiones (grupos ambientalistas, comunidad donde opera la organización, etc.)

También pueden clasificarse como centrales y latentes; para poder utilizar esta forma de identificación es necesario conocer tres elementos: poder de influencia o capacidad de comunicación, legitimidad para mantener relaciones con la organización y urgencia de sus intereses concretos (Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, 2012) y (González, 2007). En este sentido serán interesados centrales aquellos que poseen estos tres elementos y latentes cuando poseen dos, pero de igual manera deben ser identificados y monitoreados porque en cualquier momento pueden convertirse en centrales.

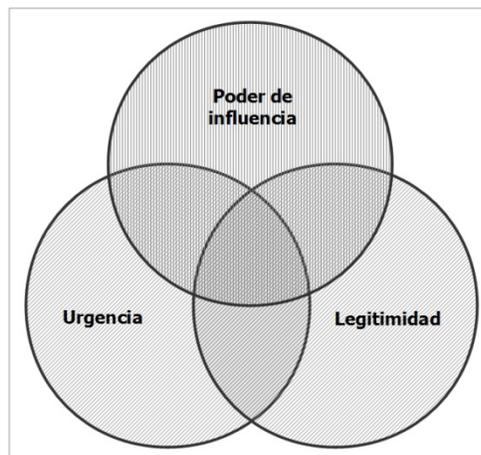


Ilustración 2-4: *Stakeholders* centrales y latentes. Fuente: elaboración propia

Los interesados deben ser vistos como interlocutores legítimos, porque no solo son afectados por las actividades de la organización sino que también pueden influir favorable o desfavorablemente en ellas, por lo cual es necesario abrir la negociación para buscar lograr consenso. Así mismo, es importante tener presente que los intereses pueden ser particulares, grupales y generalizables. Desde el punto de vista ético, aquellos que son generalizables deberían ser la guía para la definición de las estrategias de la organización, así serán respetados como una decisión moralmente correcta y serán más aceptados por los interesados presentes y futuros. Lograr el consenso y el respeto no es un hecho decretado sino un proceso donde el diálogo es la herramienta fundamental, por lo que para que sea efectivo:

... deberán atender a cuatro principios: principio de sinceridad de los interlocutores; principio de inclusión de todos los afectados como solución a los conflictos –o en su defecto los representantes-, potenciales, presentes y futuros; principio de reciprocidad entre los participantes; y principio de simetría entre todos los intereses planteados. (González, 2007, pág. 211)

2.4.3. Líneas de investigación vinculadas a los interesados

Si bien en su momento los conceptos vinculados a las partes interesadas no tuvieron mayor impacto, algunos quedaron latentes y a partir de ellos se desarrollaron cuatro líneas de investigación (Freeman y McVea, 2001):

- **Planificación corporativa:** solo reconoció que las partes interesadas pueden limitar la acción de la empresa, por ello se debe entender las necesidades de esas partes para establecer los límites de la operación y, dentro de estos límites, desarrollar estrategias que maximicen los beneficios para un solo grupo de interesados, los accionistas (*shareholders*).
- **Teoría de sistemas:** describe las organizaciones como sistemas abiertos, por lo cual los vínculos externos forman parte de ella. En ese sentido, identificar los interesados y sus interrelaciones es muy importante porque los problemas sólo pueden resolverse con el apoyo de todos los miembros de la red.
- **Teoría organizacional:** comparte orígenes con la teoría de sistemas, por lo que reconoce la importancia del ambiente externo. Esta teoría busca describir y explicar la existencia y la naturaleza de la organización, lo cual es imposible sin el pleno

reconocimiento de las relaciones de las que depende, acentuando la importancia fundamental de las partes interesadas.

- **Responsabilidad social corporativa:** es una agrupación de diferentes enfoques que tienen en común la incorporación de interesados tradicionalmente omitidos porque generalmente eran opositores a la organización y son vistos como restricciones. Otro punto de vista señala que todos los interesados son igualmente importantes, solo porque tienen una posición moral.

De estas se destaca, a los efectos de este estudio, la responsabilidad social porque ve a los interesados como participantes dando un carácter social a la organización, no por una visión benefactora sino por la búsqueda del «... *equilibramiento de intereses legítimos [...] para asegurar que todos los stakeholders, incluso los más grandes y difusos como la sociedad en general y el medio ambiente, entran en relaciones gana-gana de largo plazo con la empresa*» (Camacho Laraña et al., 2013, pág. pos.1031). En ese sentido también indican que:

1. *La empresa es una institución no solo económica, sino también social y tiene por ello una base amplia: enfoque stakeholder.*
2. *La empresa [es] un ente que no solo crea valor mediante la producción de bienes o prestación de servicios; sino que, a la vez, genera también otros valores: crea cultura, modela a las personas y configura un tipo determinado de sociedad. (pág. pos. 1513)*

2.4.4. Los *stakeholders* en la gestión del proyecto

Los interesados siempre han sido muy importantes para la gestión de proyectos, de hecho un proyecto es exitoso cuando se logra satisfacer sus necesidades, sin embargo esa perspectiva se ha ampliado al reconocer la importancia de lograr su participación comprometida.

PRINCE2 define los *stakeholders* como «*Partes interesadas en la ejecución y el resultado de un proyecto. Incluyen flujos de negocio afectados o dependientes del resultado de un proyecto*» (Office of Government Commerce, 2002, pág. 317). Para esta guía de gestión, los *stakeholders* deben ser identificados y comprometidos con el proyecto, e indican que las partes interesadas clave incluyen a quienes:

- Apoyan o se oponen al proyecto.
- Se arriesgan a ganar o perder con el resultado del proyecto.
- Ven el proyecto como una oportunidad o amenaza.

Para el IAPM, «*Los proyectos son hechos por personas para personas!*» (2013, pág. 14), por lo cual es necesario identificar a los interesados y determinar su grado de influencia y afectación sobre el proyecto. En la siguiente matriz se indican las recomendaciones de esta asociación de acuerdo al grado de influencia y de afectación de los interesados (ver ilustración 2-5):

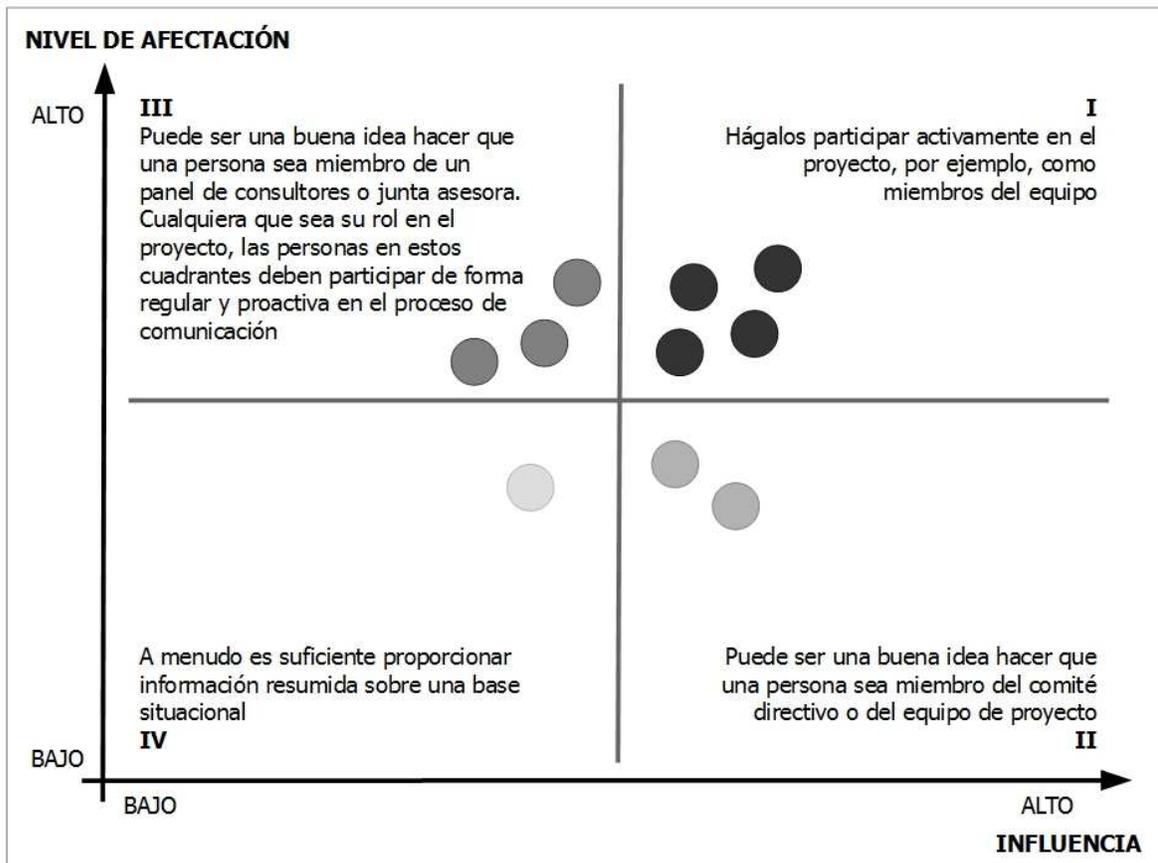
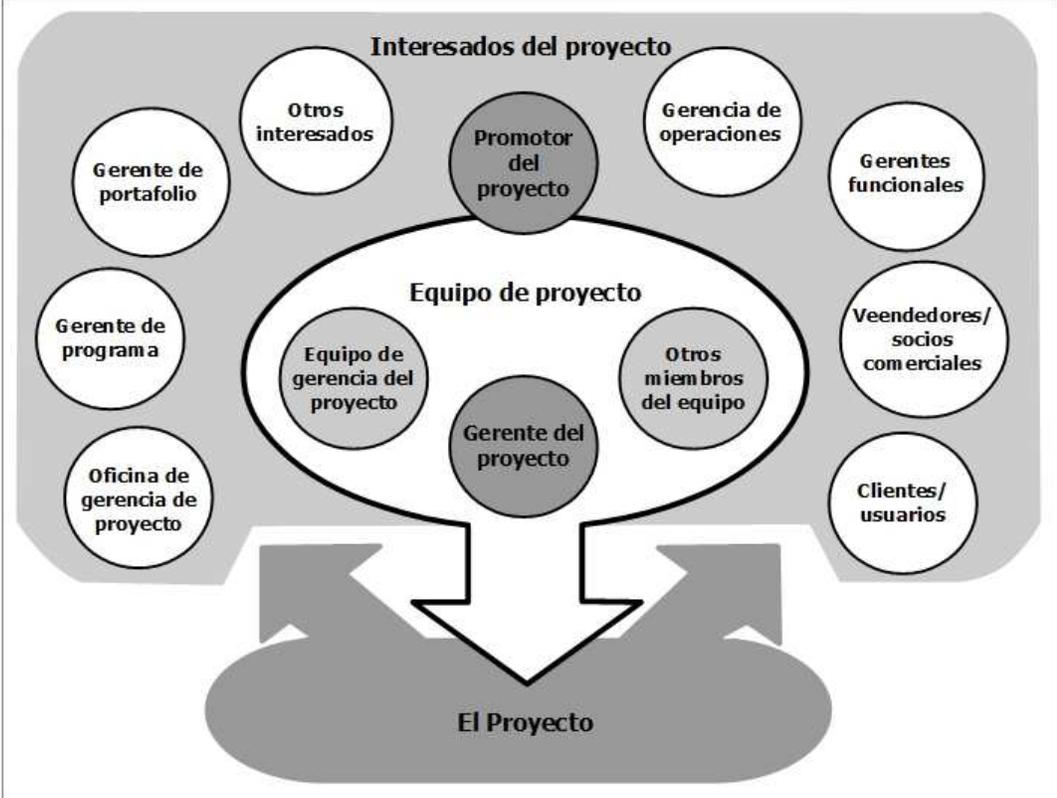


Ilustración 2-5: Matriz de nivel de afectación e influencia de los stakeholders. Fuente: elaboración propia a partir de (International Association of Project Managers (IAPM), 2013, pág. 15)

Por su parte, el PMI siempre ha tenido muchos procesos vinculados a los interesados, sin embargo es hasta la quinta edición que aparece un área de conocimiento exclusiva para su manejo. A continuación se presentan los cambios más significativos que se han ido presentando en las diferentes ediciones (tabla 2-8).

1996	Se define el término interesados y se indica que «El equipo de gerencia de proyecto debe identificar a los interesados, determinar cuáles son sus necesidades y expectativas, y luego manejar e influir en las expectativas para asegurar un proyecto exitoso» (Project Management Institute, 1996, pág. 15) y mencionan que «el manejo de las expectativas de las partes interesadas puede ser difícil porque ellas a menudo tienen objetivos muy diferentes que pueden entrar en conflicto» (pág. 17)
2000	Se observa un pequeño cambio al reconocer que «...ellos también pueden ejercer una influencia sobre el proyecto y sus resultados» (Project Management Institute, 2000, pág. 16). Este aspecto es muy importante porque implica que existe una interacción: el proyecto afecta a los interesados y ellos pueden influir en el éxito del proyecto.
2004	<p>Se reconoce que «Los interesados tienen niveles de responsabilidad y autoridad variables al participar en un proyecto, que pueden cambiar a lo largo del curso de su ciclo de vida [...] varía desde la colaboración ocasional en encuestas y grupos de consumidores hasta el patrocinio total del proyecto [...] Los interesados que ignoren esta responsabilidad pueden tener un impacto perjudicial sobre los objetivos del proyecto. Del mismo modo, los gerentes de proyecto que ignoren a los interesados también pueden esperar un impacto perjudicial sobre sus resultados» (Project Management Institute, 2004, pág. 25)</p> <p>Aparece como proceso dentro del área de conocimiento de la gerencia de comunicaciones «Manejar a los Interesados: gestionar las comunicaciones a fin de satisfacer los requisitos de los interesados en el proyecto y resolver polémicas con ellos» (pág. 221).</p> <p>Se incorpora la relación entre el proyecto y sus interesados, donde, en cierta medida, el proyecto los envuelve o contiene, aspecto que varía en las ediciones posteriores.</p> <div data-bbox="444 743 1312 1409" data-label="Diagram"> <p>El diagrama ilustra la relación entre el proyecto y sus interesados. Se muestra un conjunto de formas concéntricas que representan diferentes niveles de involucramiento y responsabilidad. En el centro, un círculo pequeño representa al 'Gerente del proyecto'. Este está rodeado por un anillo que representa al 'Equipo de gerencia de proyecto'. Encima de este anillo se encuentra un círculo que representa al 'Promotor del proyecto'. Todo esto está contenido dentro de un anillo más grande que representa al 'Equipo de proyecto'. Finalmente, el nivel más externo es un óvalo que representa a los 'Interesados del proyecto'. Una línea que apunta al óvalo exterior está etiquetada como 'Proyecto'.</p> </div> <p>Ilustración 2-6: Relación entre los interesados y el proyecto. PMBOK 2004. Fuente: traducción propia, original en inglés (pág. 25)</p>

(Continuación)

<p>2008</p>	<p>El manejo de los interesados se mantiene en la gerencia de comunicaciones, pero se incorpora el proceso de identificación «... que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto, y en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo» (Project Management Institute, 2008, pág. 243). Asimismo, el manejo de sus expectativas, que «... es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan» (pág. 243).</p> <p>Con respecto a la relación entre los interesados y el proyecto, ahora se presenta como la interacción entre los interesados, el proyecto y su equipo. Esta relación permanece en la edición del 2013.</p>  <p>Ilustración 2-7: Relación entre los interesados y el proyecto y el equipo de proyecto. PMBOK 2008 y 2013. Fuente: traducción propia, original en inglés (2008, pág. 24) y (2013a, pág. 31)</p>
<p>2013</p>	<p>Aparecen los interesados del proyecto asociados a la gobernabilidad. «La gobernabilidad del proyecto—la alineación del proyecto con las necesidades u objetivos de los interesados—resulta fundamental para la gestión exitosa de la participación de los interesados y para el logro de los objetivos de la organización. La gobernabilidad del proyecto permite a las organizaciones dirigir los proyectos de manera coherente, maximizar el valor de sus resultados y alinear los mismos con la estrategia del negocio. Proporciona un marco en el cual el gerente del proyecto y los promotores pueden tomar decisiones para satisfacer tanto las necesidades y expectativas de los interesados como los objetivos estratégicos de la organización, o bien abordar circunstancias en las que éstos pudieran no estar alineados» (Project Management Institute, 2013a, pág. 30)</p> <p>El manejo de los interesados se separa en una nueva área de conocimientos con el fin de «... asegurar un nivel adecuado de participación de los interesados del proyecto en la toma de decisiones y en las actividades del proyecto [...] Está alineado con un creciente número de investigaciones que muestran la participación de los interesados como una de las claves para el éxito global del proyecto» (pág. 470).</p> <p>La gerencia de los interesados del proyecto comprende los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los Interesados • Planificar la gerencia de los interesados • Gestionar la participación de los interesados • Controlar la participación de los interesados

(Continuación)

2017	<p>Esta sexta edición, indica que «<i>Los procesos apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto, y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo del proyecto</i>» (Project Management Institute, 2017a, pág. 503)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los Interesados • Planificar el involucramiento de los interesados • Gestionar el involucramiento de los interesados • Monitorear el involucramiento de los interesados <p>Además, se incorporan tendencias y prácticas emergentes para involucrar a los interesados, con el fin de incluir a otros grupos más amplios e incluso a quienes se perciben como interesados. Estas nuevas prácticas incluyen (Project Management Institute, 2017a, pág. 505):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a todos los interesados, no solo a un grupo limitado • Asegurar la participación de todos los miembros del equipo en las actividades para involucrar a los interesados • Revisar periódicamente los interesados paralelamente con los riesgos del proyecto • Consultar con los interesados más afectados a través de la cocreación, la cual hace énfasis en incluir a los interesados afectados como socios del proyecto • Captar el valor (positivo o negativo) de involucrar a los interesados. <p>También se incorporan unas consideraciones sobre la adaptación que generalmente debe hacerse para aplicar los procesos de gestión de los interesados, entre las que se incluyen (Project Management Institute, 2017a, pág. 506):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de los interesados (que incluye la diversidad cultural entre ellos) • Complejidad de las relaciones entre ellos • Tecnologías de comunicación disponibles
------	--

Tabla 2-8: Cambios de los stakeholders en las diversas ediciones del PMI. Fuente: elaboración propia.

Si bien todas las ediciones reconocen que un proyecto afectará positiva o negativamente a muchos interesados, estén directamente involucrados en él o no, los cambios sobre la visión que se tiene de ellos es quizá de los más importantes y profundos que está viviendo el PMI, ya que si antes se hablaba de satisfacer sus necesidades y expectativas ahora hay que lograr su participación. Ya el equipo de proyecto no puede ser visto como «expertos» en resolver las necesidades de otros sino como un «facilitadores» de la participación activa y comprometida de los interesados, considerando el grado de responsabilidad de cada uno y los intereses particulares que naturalmente serán diferentes. Esto incrementa la complejidad del proyecto porque:

- Requiere manejar muchos más individuos o grupos y por consiguiente más información.
- La participación debe ser transparente y ecuánime para no generar expectativas excesivas ni desconfianza en los procesos de toma de decisiones.
- De acuerdo como se vea afectado el interesado (positiva o negativamente) sus acciones y actitudes irán en pro o en contra del proyecto, eso hay que reconocerlo y generar mecanismos de negociación para maximizar el impacto positivo y minimizar el negativo.

CAPÍTULO 3

APROXIMACIÓN A LA PRÁCTICA EN LA OFICINA DE ARQUITECTURA

El enfoque cualitativo, al focalizar su atención sobre cómo los individuos construyen la realidad social a partir de procesos interactivos que son parte de su vida cotidiana, le dan al sujeto un lugar preponderante en la medida en que afirman que son los sujetos quienes orientan significativamente la acción. Es en la estructura de las interacciones cara a cara donde se elabora el significado de la acción a través de procesos de comunicación, de negociación, de intercambios.
(Rusque, 1999, pág. 101)

A través del paradigma cualitativo se busca dar respuesta a los objetivos de la investigación y comprender los significados de la oficina de arquitectura como cultura, desde la perspectiva de los arquitectos en Venezuela. El paradigma cualitativo «... se ocupa por comprender fenómenos humanísticos de tipo político, cultural o social de la población estudiada. Para estos métodos los significados y la interpretaciones tiene mayor valor que los datos numéricos»⁸⁴ (Escudero y Olaya, 2009, pág. s/i). Además, como indica Martínez, la metodología cualitativa «no se trata, por consiguiente, del estudio de cualidades separadas o separables; se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es...» (Martínez Miguélez, 1999, pág. 82). Es decir, esta aproximación metodológica permite la comprensión integral del fenómeno estudiado desde las propias perspectivas de los participantes clave.

3.1. BASES EPISTEMOLÓGICAS DEL PARADIGMA CUALITATIVO

En términos semánticos, la epistemología es definida por la Real Academia Española como «f. *Fil. Teoría de los fundamentos y métodos del conocimiento científico*», se basa en el constante cuestionamiento de sus fundamentos y permite revisiones de los procesos de investigación, sus métodos, conceptos y teorías para establecer «... las condiciones de objetividad del conocimiento científico, modos de observación y de experimentación,

⁸⁴ Resaltado propio.

examinando igualmente las relaciones que la ciencia establece con la teoría y los hechos, y en esos términos se preocupa de la fiabilidad y la validez» (Rusque, 1999, pág. 117 y 118). En este sentido, es importante presentar las diferencias que existen entre los dos paradigmas para el abordaje de la ciencia, el cuantitativo y el cualitativo (ver tabla 3-1):

Análisis comparativo entre	
Paradigma cuantitativo	Paradigma cualitativo
Positivismo: empirismo lógico	Bases filosóficas: fenomenología, comprensión
1. Objeto científico: El comportamiento social	1. Objeto científico: el mundo subjetivo de la realidad social
2. Temas centrales: <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento estándar • Uniformidad vida social • Estructuras sociales 	2. Temas centrales: <ul style="list-style-type: none"> • Vida cotidiana: intersubjetividad • Grupos humanos excluidos • Subjetividad: comunicación
3. Realidad social: construida artificial. La realidad está dada y se busca establecer pautas generales de conducta	3. Realidad social: natural. Está sujeta a constantes cambios y rupturas y tiene un carácter primario por tratarse de un sistema compartido de símbolos
4. Observación externa: El investigador se ubica fuera de la realidad	4. Observación interna: Se utiliza la introspección y la comprensión dentro de la acción social
5. Predominio contexto verificación: (orientado a resultados)	5. Predominio contexto descubrimiento: (orientado al proceso)
6. Técnicas recolección de datos: <ul style="list-style-type: none"> • Test objetivo estándar • Entrevista estructurada (<i>survey</i>) • Escalas-pruebas • Pruebas 	6. Técnicas recolección de datos: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista no estructurada • Observación participativa • Historia de vida • Estudio de casos
7. Fin del conocimiento: Es la búsqueda de conocimientos generales (leyes). Nomotético, no ligado al tiempo y al espacio	7. Fin del conocimiento: Se busca interpretar lo singular, el sentido que el actor le da a la acción social (ideográfica) y aparecen ligadas al tiempo y al espacio
8. El conocimiento tiene carácter predictivo, es verdadero y comprobado empíricamente	8. El conocimiento busca explicar y comprender situaciones a través de un sistema compartido de símbolos
9. Busca la objetividad, la investigación es valóricamente neutra	9. No busca la objetividad, la investigación está ligada a los valores

Tabla 3-1: Comparación entre paradigma cualitativo y paradigma cuantitativo. Fuente: (Rusque, 1999, pág. 98)

Dadas las diferentes perspectivas de estudio que ofrecen existen algunos criterios de selección para el método de investigación más apropiado de acuerdo a la naturaleza del objeto de estudio que presenta Miguel Martínez Miguélez, en su artículo titulado «Criterios para la Superación del Debate Metodológico Cuantitativo/Cualitativo» (1999), los cuales se sintetizan a continuación (ver tabla 3-2):

Crterios	Cualitativo	Cuantitativo
Qué se busca?	Naturaleza del fenómeno. Los objetos del estudio son heterogéneos	Magnitud. Los elementos estudiados son homogéneos y cuantificables
¿Qué se desea conocer?	Estructura dinámica. El fenómeno es parte de la estructura dinámica o se quiere conocer el sistema interno de una realidad determinada	Promedio. El fenómeno puede ser descontextualizado de la estructura y/o sistemas personal o social sin perder su esencia
¿Qué se persigue?	Comprensión ideográfica: <ul style="list-style-type: none"> • Busca comprender un concepto • Se utiliza para estructuras complejas • Se aplica a pocas personas • Alta comprensión-baja extensión 	Extensión nomotética: <ul style="list-style-type: none"> • Busca la cantidad de individuos a los que se les aplica un concepto • Se utiliza para estructuras simples • Se aplica a muchas personas • Alta extensión-baja comprensión
¿Qué se pretende?	Comprender fenómenos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Busca comprender lo humano (<i>Verstehen</i>). • El investigador asume sus intereses y valores como parte del objeto de investigación 	Descubrir leyes: <ul style="list-style-type: none"> • Busca explicar reduciendo a leyes (<i>Erklären</i>). • El investigador se ubica de forma «neutral y objetiva» fuera del objeto de investigación
¿Cuál es el nivel de adecuación entre el modelo conceptual y la estructura de la realidad?	El valor de un elemento constituyente, está determinado por nexos, red de relaciones y estado de los otros miembros del sistema	Las cosas se miden por su cantidad, el valor está dado por la magnitud que cada sujeto aporta aisladamente, las medidas son tomadas independientemente
¿Cuál es el objetivo esencial de la investigación?	<ul style="list-style-type: none"> • Valora la verdad local. • El esfuerzo investigativo se centra en identificar el patrón estructural característico del objeto de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> • La generalización es el objeto central. • Se buscan similitudes en contextos y situaciones para aplicar o transferir los resultados de la investigación
¿Integración de lo cualitativo y lo cuantitativo?	<p>Es natural, sobre todo cuando se utiliza la teoría del conocimiento basada en la lógica dialéctica, a través de la cual se puede tomar la mejor alternativa en la medida en que se haya estudiado la situación desde la mayor cantidad de ángulos y perspectivas.</p> <p>Cada día se utiliza más la triangulación, combinando métodos cualitativos y cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Triangulación de métodos y técnicas: múltiples técnicas para estudiar un problema. • Triangulación de datos: variedad de datos que provenientes de diferentes fuentes de información. • Triangulación de investigadores: participación de diferentes investigadores o evaluadores, quizá con características también diferentes. • Triangulación de teorías: varias perspectivas para interpretar y darle estructura a un mismo conjunto de datos. • Triangulación interdisciplinaria: múltiples disciplinas en el estudio o investigación en cuestión. 	

Tabla 3-2: Resumen de criterios para la selección del método de investigación. Fuente: elaboración propia.

El paradigma cualitativo tiene sus bases epistemológicas en «... *la fenomenología, la teoría comprensiva y la concepción de la intersubjetividad que tres autores - Husserl, Weber y Schutz - aportan...*» (Rusque, 1999, pág. 19), todas ellas tienen su origen en la primera a la cual otros autores fueron imprimiéndole facetas para enriquecerla.

La fenomenología abre un importante camino para la investigación cualitativa porque busca explicar la esencia de los fenómenos y no su razón, tiene que ver con la experiencia y no con las causas del fenómeno, es decir, se busca la «... *descripción de la propia experiencia de los sujetos, lo vivido, lo que efectivamente pasó para aquellos que vivieron tal o cual situación...*»⁸⁵ (Rusque, 1999, pág. 27). Por ello, rompe con las corrientes filosóficas

⁸⁵ Resaltado propio.

tradicionales porque diluye la separación entre el sujeto y el mundo, así como entre la conciencia y el objeto percibido. En este sentido, Luypen se refiere a la fenomenología de la siguiente manera:

... merece nuestra gratitud por haber devuelto al hombre su lugar en el mundo y por haber descrito a este mundo como mundo humano. En la fenomenología existencial el hombre y el mundo no están aislados, sino que constituyen una unidad de enlace recíproco⁸⁶ (1967, pág. 172).

Por su parte, la teoría comprensiva busca conocer el comportamiento social, la actividad humana, desde la perspectiva de quienes la viven, en el entendido de que este fluye y cambia constantemente. Para esta teoría, actuar socialmente es:

- *Tomar parte en un contexto.*
- *Fijarse una meta que justifique la actividad.*
- *Actuar con motivación a valores, aspiraciones o ideales.*

En suma, la relación social es una combinación de diferentes sentidos individuales o colectivos, porque en cada nivel el sentido desempeña un papel. (Rusque, 1999, pág. 28)

Esto quiere decir que la acción humana produce esas relaciones sociales a través del sentido como cualidad ya que los individuos son influidos por las conductas de otros. El sentido es asignado por cada persona a una acción, puede que un mismo sentido se asigne a diversas acciones o que varias acciones tengan un mismo sentido, pero lo importante es que ningún acto está carente de él.

La concepción de la intersubjetividad, se esfuerza por «... *penetrar en los valores y necesidades subjetivas de los actores. Esto es, en principio, el mecanismo de la actividad mediante la cual los seres humanos se comprenden unos a otros y a sí mismos*» (Rusque, 1999, pág. 38). El conocimiento se busca a partir de dos niveles: el primer nivel es el mundo del sentido común de la acción social (el mundo cotidiano) y el segundo es el mundo de la interpretación científica de la acción humana.

En síntesis, los aportes de Husserl, Weber y Schutz han construido las bases a partir de las cuales se desarrollan los métodos cualitativos de investigación donde «... *los seres humanos no actúan simplemente en los hechos sociales, sino que son ellos los que están «creando», por decirlo así, sus propios mundos sociales en interacción con otros...*»⁸⁷ (Rusque, 1999,

⁸⁶ Resaltado propio.

⁸⁷ Resaltado propio.

pág. 46). Es la búsqueda de los significados y de la interpretación dada por los actores y el investigador que reconoce el momento y el contexto en el que ocurre, es decir, una realidad que cambia constantemente y en consecuencia la búsqueda siempre continúa y se abren nuevas perspectivas y se quiere más profundización, tal como lo describe Dartigues:

No existe un punto de llegada de la fenomenología que no sea así mismo un punto de partida hacia horizontes imprevisibles: lo que parecía no ser más que una descripción se convierte, por fidelidad a lo dado, en búsqueda de los fundamentos; lo que se orientaba hacia una filosofía de las esencias acaba por ser filosofía de la existencia; lo que se definía como retorno a la subjetividad y apuntaba al idealismo trascendental se convierte de nuevo en una filosofía del ser; lo que se proponía como ciencia y filosofía de las ciencias manifiesta preocupaciones éticas. Era, sin duda, destino de la fenomenología, y fuente de su riqueza, no poder detenerse y fijarse en alguna de sus formas, sino fecundar incesantemente nuevos dominios, como si nada pudiera serle ajeno (1975, págs. 185-186).

3.2. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al problema planteado, este estudio es abordado desde el paradigma cualitativo «... cuyo interés central es el significado dado por los sujetos participantes a las acciones y sucesos que constituyen la trama de su vida cotidiana» (Rusque, 1999, pág. 87). Son ellos quienes le imprimen a las entrevistas su propia perspectiva de acuerdo a sus vivencias en la práctica profesional cotidiana dentro de la oficina de arquitectura que es el objeto de estudio.

Se realiza un estudio exploratorio ya que ellos «... nos acercan a problemas poco conocidos e implican identificar y describir características o atributos ignorados hasta ese momento...» (Escudero y Olaya, 2009, pág. s/i). Este tipo de investigación permite aproximarse a los objetivos planteados dado que la práctica de la profesión y la oficina de arquitectura como primer ámbito de socialización profesional han sido poco estudiados y se busca conocer sus rasgos resaltantes.

Si bien pueden existir diversas maneras de aproximarse al conocimiento, en este caso es a través de la experiencia y la perspectiva de los arquitectos participantes, es decir desde lo interno de la misma oficina. Por ello, la exploración se realiza mediante un diseño fenomenológico, los cuales «... se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes» (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, pág. 712) y busca «... la significación de la acción social, permite la aparición del fenómeno tanto como la explicación del

significado, dejando de lado la oposición entre el objeto percibido y la conciencia que percibe» (Rusque, 1999, pág. 46).

Heidegger, cuando se refiere al método fenomenológico de investigación en «Ser y tiempo», indica que la *«fenomenología es el modo de acceso y de determinación evidenciante de lo que debe constituir el tema de la ontología»* (pág. 45), tiene que ver con el mostrarse de los fenómenos⁸⁸, la manera de hacer que se develen y en ese sentido, lo *««Fenomenológico»* [*«phanomenologisch»*] *es todo lo relativo al modo de la mostración y explicación, y todo el aparato conceptual requerido en esta investigación»* (pág. 46).

En resumen, la fenomenología es una metodología orientada al conocimiento, comprensión e interpretación de posibles realidades que solamente pueden ser captadas desde el marco referencial interno de los sujetos que las experimentan, por lo cual el investigador busca la descripción de las experiencias vividas y no sus posibles causas. Así, se podrán comprender, desde la perspectiva de sus arquitectos, los significados de la oficina de arquitectura como cultura organizacional.

3.3. EL OBJETO DE ESTUDIO Y LOS PARTICIPANTES CLAVE

La oficina de arquitectura, que es el objeto de este estudio, es una agrupación de profesionales que presta sus servicios a través de proyectos y le otorga significado a la práctica individual haciéndola visible en el mundo social. Como son un fenómeno social, cada una de ellas es una cultura con sus significados comunes pero dando cabida a las diferencias para que cada individuo tenga la oportunidad de desarrollar sus capacidades.

Por su parte, los participantes clave son arquitectos que practican su profesión en estas oficinas, comparten significados fundamentales de esa cultura y fungen como facilitadores y coordinadores de los proyectos realizados, con la importante responsabilidad de manejar las interrelaciones entre los diversos interesados de cada proyecto.

En este sentido, el acercamiento se hace a través de las oficinas de arquitectura y de ellas a los participantes clave. Primero se hizo un levantamiento preliminar de oficinas a partir de sus páginas web, visitas a ingenierías municipales y recorridos por la ciudad; se preseleccionaron las posibles participantes por su trayectoria y proyección y posteriormente

⁸⁸ Fenómeno: - el mostrarse-en-sí-mismo- es una forma eminente de la comparecencia de algo (Heidegger, pág. 40)

se contactaron para verificar su disponibilidad para ser parte de esta investigación. Una vez que la oficina de arquitectura manifiesta su voluntad de participar, se solicita que intervengan diversos miembros (socio fundador o directivo y algún arquitecto empleado) sin ningún tipo de limitación más allá que ser arquitecto. Es importante señalar que la información suministrada sólo se utiliza los fines del presente estudio. Además, por respeto a los participantes la colaboración es voluntaria y confidencial, motivo por tal motivo se mantiene oculta su identidad.

Se contactaron dieciocho oficinas de arquitectura, de las cuales contestaron diez, dos de ellas sus socios estaban fuera del país y con otras dos no se lograron concretar las entrevistas. Además, dado que «... en el caso de la investigación cualitativa, diferente a la de tipo cuantitativo, el muestreo es progresivo y está sujeto a la dinámica que se deriva de los propios hallazgos de la investigación» (Sandoval Casilimas, 2002, pág. 120), el levantamiento de la información se realizó hasta la saturación de las categorías, lo «que significa que los datos se convierten en algo 'repetitivo' o redundante y los nuevos datos conforman lo que hemos fundamentado»⁸⁹ (Hernández et al., 2006, pág. 649). En esta investigación participaron seis oficinas de arquitectura y trece arquitectos, los cuales se presentan a continuación, con su información básica y distintiva (ver tabla 3-3):

Arquitecto	Rol	Experiencia	
		Profesional	En la oficina
A01	Empleado	2 años y medio	2 años y medio
A02	Directivo	23 años	10 años
A03	Fundador	38 años	18 años
A04	Empleado	20 años	8 años
A05	Fundador	28 años	24 años
A06	Fundador	43 años	23 años
A07	Empleado	6 meses	2 años
A08	Fundador	17 años	15 años
A09	Empleado	3 años	3 años
A10	Fundador	38 años	22 años
A11	Empleado	5 años	5 años
A12	Fundador	25 años	20 años
A13	Empleado	0 años	3 años

Tabla 3-3: Arquitectos participantes. Fuente: elaboración propia.

Dado que las oficinas son el objeto central de este estudio, se presentan cada una de ellas con sus características básicas, información que fue obtenida a partir de una ficha preliminar y luego complementada por la oficina y en la parte inicial de las entrevistas a los fundadores

⁸⁹ Resaltado propio.

o directivos. Ellas se presentan en orden aleatorio, por lo que no evidencia ninguna coincidencia con la codificación de los arquitectos participantes.

3.3.1. Oficina 1: [REDACTED]

Es una oficina dedicada a la arquitectura y el interiorismo con quince años de experiencia, la cual se fundó con cuatro socios cuyas expectativas eran independizarse profesionalmente.

Para el momento de las entrevistas está conformada por dos de sus socios fundadores, ocho arquitectos (uno de ellos en obras) y dos personas para labores administrativas. En cuanto a su forma de organización para los proyectos, hay dos áreas, la de arquitectura y la de interiorismo, cada una prácticamente a cargo de los arquitectos fundadores que a su vez tiene un responsable en sala técnica (estos responsables manejan sus proyectos asignados y supervisan también los de otros arquitectos).

Visualizan la oficina como una empresa, con todas las responsabilidades que eso implica en términos laborales y administrativos, y no tienen miedo a crecer. Las circunstancias económicas por los incentivos gubernamentales al sector turístico los llevaron a trabajar en proyectos de hotelería. Además, ha sido muy importante para ellos el interiorismo, que no solo se ha convertido en un área fuerte de trabajo sino que también les ha permitido captar trabajos de más envergadura.

3.3.2. Oficina 2: [REDACTED]

Fundada en 1993, de forma individual por su arquitecto fundador, del cual toma su nombre, quien tiene estudios de cuarto nivel en Diseño Urbano, por lo que cubren una amplia gama de proyectos. Sus inicios se desarrollaron abordando concursos de arquitectura apoyándose en su carrera académica y también con proyectos de diseño urbano.

Para la fecha de la entrevista cuenta con seis arquitectos, dos personas de apoyo y de forma relativamente itinerante entre tres y seis pasantes.

La oficina es vista como un espacio familiar (de hecho comparten la casa) y de aprendizaje, lo que implica una situación de confianza con quienes trabajan allí. En cuanto a su funcionamiento es muy variable, dependiendo de las circunstancias, fluctuando la cantidad y tipo de personal de acuerdo a los requerimientos del trabajo pero procurando mantener una estructura muy horizontal.

3.3.3. Oficina 3: [REDACTED]

Fundada en 1995, como una empresa familiar cuyo nombre proviene de sus dos socios, es una oficina dedicada a proyectos de arquitectura de diferentes escalas. El aprendizaje de sus miembros es parte fundamental así como las relaciones con sus clientes.

Cuenta para el momento de la entrevista con seis arquitectos (uno exclusivamente para obras) y eventualmente utilizan la figura de pasantías.

3.3.4. Oficina 4: [REDACTED]

Fundada en 1999, originalmente con cuatro socios pero a partir de una reestructuración en el año 2007 permanecen tres hasta la actualidad. Su nombre busca reconocer que la arquitectura es un trabajo colectivo y por ello no lleva el de sus socios.

En sus inicios participaron en diversos concursos de arquitectura. Está concebida como una oficina integral de proyectos de diversas escalas: urbanos, arquitectónicos, del paisaje y de espacios interiores que ha desarrollado propuestas y proyectos en Venezuela e internacionalmente. Un aspecto básico como organización es fomentar la formación continua de su personal.

Para el momento de la entrevista cuenta con catorce arquitectos, dos pasantes, dos personas para labores administrativas, uno para mensajería y dos para mantenimiento. Además de asesores en transporte, paisajismo, bioclimática y estructura.

3.3.5. Oficina 5: [REDACTED]

Fue fundada en 1997 y hasta la fecha permanecen sus socios fundadores. Es una oficina de proyectos integrales de arquitectura, maneja diferentes escalas desde un plan urbano de un gran lote hasta mobiliario.

Su personal está conformado por quince arquitectos y cinco personas para labores de apoyo. En términos funcionales cada uno de los socios maneja una serie de proyectos y personal dedicado a ellos. En caso de proyectos de mayor envergadura se da el trabajo conjunto.

3.3.6. Oficina 6: [REDACTED]

Fundada en 1985, es una empresa multidisciplinaria, que toma el nombre de su socio principal. Está dedicada a proyectos de arquitectura, interiores, paisajismo, construcción y supervisión de obras.

Conformada por cinco arquitectos, dos dibujantes, un pasante y un personal de apoyo. Cada arquitecto tiene la responsabilidad de al menos un proyecto, incluso durante su construcción.

3.4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de información se realiza a partir de dos instrumentos: las fichas de las oficinas y las entrevistas semiestructuradas a profundidad a arquitectos miembros (fundadores y/o directivos y empleados).

La información de la ficha está vinculada al objeto de la oficina, sus proyectos y miembros. Se recaba a partir del levantamiento preliminar y posteriormente es completada por la oficina y en la entrevista al fundador o directivo (ver AP1A).

Por su parte, las entrevistas semiestructuradas a los participantes clave se realizan de forma individual entre el investigador y cada uno de los arquitectos participantes hasta lograr la saturación de las categorías. En ellas se abordan temas fundamentales vinculados a la oficina de arquitectura en Venezuela utilizando una guía de preguntas como referencia que, por una parte, mantiene el foco en el objeto de estudio y, por otra, brinda un grado de libertad importante tanto para el entrevistado como para el investigador porque permite desarrollar las respuestas y también ampliar las preguntas en caso de ser necesario. De hecho, la dinámica de cada entrevista es sumamente personal porque responde a la naturaleza del entrevistado (porque en todo caso el investigador es el mismo), las condiciones personales y contextuales del momento en que se realizan y al grado de empatía que se logra.

La guía referencial de preguntas tiene la siguiente estructura (ver AP1B):

- Asignación de un correlativo para cada participante (A01, A02, A03, etc.)
- Fecha y hora de la entrevista.
- Datos del arquitecto entrevistado: nombre (oculto), experiencia y tiempo en la oficina.
- Introducción: informa al participante clave el objetivo de la entrevista y sus características.

- Cuestionario: guía referencial de interrogantes. Las preguntas formuladas a cada arquitecto pueden variar de acuerdo a la dinámica de la entrevista y se abordan cuatro aspectos fundamentales:
 - Parte 1. Captación, aceptación y conceptualización de un proyecto
 - Parte 2. La participación en el proyecto
 - Parte 3. El éxito del proyecto
 - Parte 4. La oficina de arquitectura como cultura
 - Parte 5: El reto de la profesión en Venezuela
- Agradecimiento: donde se reitera el carácter confidencial y el uso que se le da a la información suministrada.

Si bien las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas a fin de facilitar el proceso de análisis de datos, estas transcripciones no se incluyen en el cuerpo del trabajo, sino que se presentan los segmentos vinculados a los temas emergentes ya procesados en los apéndices 3 y 4 (ver AP3 y AP4).

3.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El proceso de recolección de información y su transcripción suministra datos no estructurados y variados los cuales son organizados durante el proceso de análisis cualitativo. Este proceso debe reconocer el dinamismo del fenómeno estudiado desde la perspectiva de quienes participan en él. El proceso de análisis no es tarea fácil porque implica reflejar a cada una de las oficinas y a sus arquitectos participantes, sin obviar los intereses y valores del investigador. Explorar los significados implica, como refiere Fernández, citado en D'Agostino, *«por un lado distinguir y puntuar insistencias; por el otro, indagar en las prácticas y atravesando ambas, crear condiciones de posibilidad para alojar lo inesperado»* (2014, pág. 133). En este sentido, el análisis se realiza en dos niveles pero el proceso general es reiterativo y no secuencial, permitiendo revisar y reformular cualquier elemento del análisis (ver ilustración 3-1).

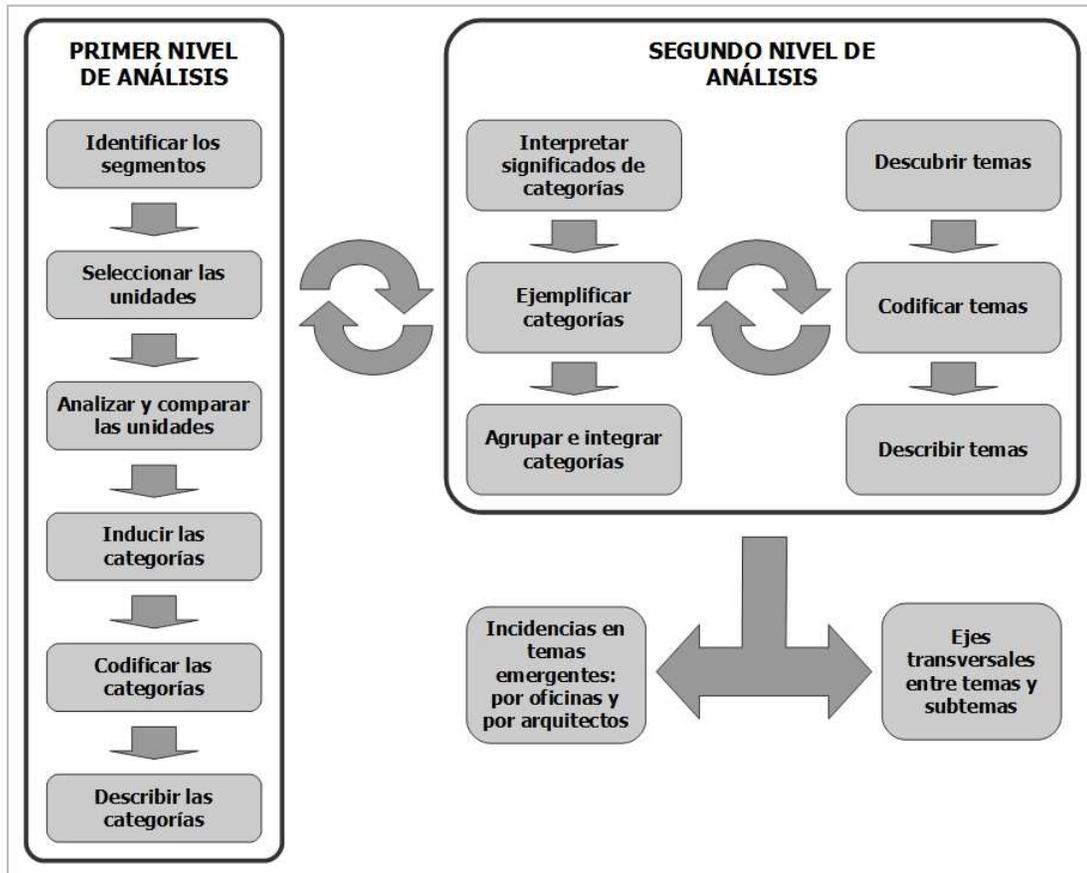


Ilustración 3-1. Análisis de la información. Fuente: elaboración propia.

En el primer nivel de análisis, realizado de forma simultánea a la recolección de información, se identifican segmentos (frases, palabras, párrafos, etc.), a partir de los cuales se seleccionan las unidades (segmentos con significado) de acuerdo al problema planteado. Cada una de esas unidades son analizadas y comparadas entre ellas para inducir las categorías que son codificadas y descritas a partir de los conceptos identificados. *«Las verdaderas categorías que conceptualizarán nuestra realidad deben emerger del estudio de la información que se recoja, al realizar el proceso de categorización y durante los procesos de contrastación y de teorización, es decir, cuando se analicen-relacionen-comparen-y-contrasten las categorías»* (Martínez Miguélez, 2006a, pág. 76).

En el segundo nivel de análisis, se interpretan los significados de las categorías y se ejemplifican con las unidades recuperadas. Posteriormente, se agrupan e integran a partir de patrones repetitivos dando lugar a la definición de los sub-temas y temas relacionados con el planteamiento del problema, los cuales también son codificados, de acuerdo a los criterios siguientes (ver ilustración 3-2):

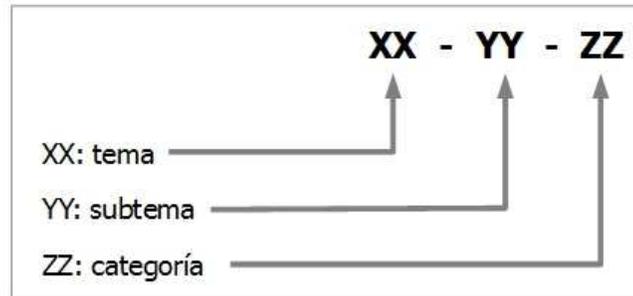


Ilustración 3-2: Criterios de codificación de temas, subtemas y categorías. Fuente: elaboración propia.

Una vez culminado este proceso de análisis cualitativo se procede a realizar una distribución de frecuencias de las categorías emergentes y se determina su incidencia en cada uno de los temas para establecer la importancia dada por la oficina como objeto de estudio y por los arquitectos como participantes clave. Así mismo, se determinan los ejes transversales que se presentan entre los temas y subtemas emergentes, resaltando de esta manera los aspectos que se complementan.

3.6. PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS

A partir del procesamiento de la información emergen cuatro temas, cada uno con sus subtemas y categorías⁹⁰, relacionados con la visión que tienen los arquitectos participantes sobre los significados de la oficina de arquitectura como cultura organizacional, los cuales definen su práctica profesional cotidiana a través de proyectos, dan sentido al ejercicio individual y lo potencian conectándolo con la sociedad a la que sirven como profesionales (ver tabla 3-4).

⁹⁰ Para más detalle ver el Apéndice 2 (AP2): Codificación y descripción de temas, subtemas y categorías.

Temas emergentes	Subtemas	Cantidad de categorías
Oficina	Clima organizacional	6
	Principios	9
	Captación	5
	Cortejo	4
	Praxis en la oficina	8
	Estructuración del trabajo	3
	Criterios para la estructuración del trabajo	3
Arquitecto	Cualidades	8
	Retos futuros	7
Proyecto	Aceptación	5
	Conceptualización	5
	Proyecto exitoso	6
	Factores que inciden en el éxito del proyecto	7
	Gestión de proyectos	3
Interesados	Participantes	5
	Formas de participación	6
	Etapas donde participan	6

Tabla 3-4: Síntesis de temas y subtemas emergentes⁹¹. Fuente: elaboración propia.

Un aspecto importante a recalcar es que el objeto de estudio es la oficina de arquitectura que está constituida por los arquitectos, quienes son los participantes clave. En este sentido, para el análisis se buscan los elementos que destacan en los temas emergentes y también los que establecen vínculos entre ellos, abordándolo desde dos perspectivas complementarias:

- **Incidencia en los temas emergentes:** la oficina de arquitectura como agrupación de personas y el arquitecto como individuo tienen puntos de vista (muchos de ellos compartidos pero también existen diferencias que son enriquecedoras) por lo cual es necesario detectar aquellos elementos que son resaltantes para ellos como colectivo y como individualidades, los cuales se establecen a partir de la incidencia de las categorías en los temas.
- **Ejes transversales entre temas y subtemas:** son aspectos representativos de categorías en diferentes temas y en consecuencia se constituyen como vínculos entre ellos, se establecen a partir de aquellos segmentos que aparecen en diferentes temas.

3.6.1. Incidencias en los temas emergentes

Con la finalidad de definir aquellos elementos resaltantes del análisis inicial se determina la frecuencia de aparición de las categorías emergentes en los diversos subtemas entre las oficinas y entre los arquitectos.

⁹¹ Para más detalle sobre las unidades codificadas por temas ver el Apéndice 3: unidades codificadas (AP3).

- **La oficina como objeto de estudio:** cada oficina es una cultura con características propias que la guían en su trabajo cotidiano. Algunas de esas características son particulares para cada una de ellas y otras compartidas porque vienen dadas por la profesión como tal y la naturaleza del trabajo realizado. En este caso, se busca el factor común, que son aquellas categorías que aparecen repetitivamente entre ellas, es decir, se considera la cantidad de oficinas que mencionan un determinado elemento lo que permite caracterizarlas en términos generales. (ver tabla 3-5):

Temas	Subtemas	Categorías resaltantes
Oficina	Clima organizacional	Ambiente social
	Principios	Búsqueda de la excelencia
		Valores humanos
	Captación	Trayectoria
	Cortejo	Generar confianza mutua (5 ofic.)
	Praxis en la oficina	Argumentación
		Trabajo en equipo
	Estructuración del trabajo	Coordinador o líder de proyecto (5 ofic.)
Conceptualización (5 ofic.)		
Criterios para la estructuración del trabajo	Aspectos vinculados a la oficina (4 ofic.)	
	Aspectos vinculados al proyecto (4 ofic.)	
Arquitecto	Cualidades	Capacidad organizativa
	Retos futuros	Aporte a la ciudad (5 ofic.)
		Comprensión del rol del arquitecto (5 ofic.)
		Valorar la arquitectura como profesión (5 ofic.)
Proyecto	Aceptación	Confiabilidad del proyecto (4 ofic.)
	Conceptualización	Contextualización del proyecto
		Integración atributos
	Proyecto exitoso	Calidad del proyecto
	Factores que inciden en el éxito del proyecto	Satisfacción de los interesados
Gestión de proyectos	Participación en obra de construcción (5 ofic.)	
Interesados	Participantes	Clientes
		Consultores
		Oficina de arquitectura
	Formas de participación	Diálogo
		Aporte de ideas y requerimientos
		Toma de decisiones
	Etapas donde participan	Conceptual

Tabla 3-5: Síntesis de categorías resaltantes por oficina⁹². Fuente: elaboración propia.

- **Los arquitectos como participantes clave:** los sujetos son los que le dan significado a las acciones y quienes se agrupan en organizaciones como forma de lograr objetivos que no pueden alcanzarse individualmente. Si bien los arquitectos participantes pertenecen a alguna de las oficina de arquitectura y comparten valores con ella, hay que

⁹² Para más detalle ver Apéndice 5 (AP5): Frecuencia de aparición de las categorías en las oficinas

reconocer las individualidades y valorarlas ya que el significado que tiene para cada uno de ellos la cotidianidad de la práctica viene dada por su historia de vida y por el rol que juega en la oficina. En este sentido, la forma en que expresan sus ideas y la insistencia que puedan tener en un determinado aspecto es muy significativo en términos de análisis, por lo cual se considera la incidencia que tiene cada una de las categorías en los subtemas emergentes (ver tabla 3-6):

Temas emergentes	Subtemas	Categorías resaltantes	Incidencia (*)
Oficina	Clima organizacional	Ambiente social	57,14%
	Principios	Valoración del aprendizaje continuo	20,00%
		Búsqueda de la excelencia	18,13%
	Captación	Trayectoria	59,65%
	Cortejo	Indagar sobre el cliente	33,33%
		Canalizar aspiraciones del cliente	29,17%
	Praxis en la oficina	Trabajo en equipo	30,85%
	Estructuración del trabajo	Coordinador o líder de proyecto	40,74%
Conceptualización		40,74%	
Criterios para la estructuración del trabajo	Aspectos vinculados a la oficina	41,18%	
Arquitecto	Cualidades	Habilidades y conocimientos de la profesión	20,62%
		Trabajo en equipo	20,62%
	Retos futuros	Comprensión del rol del arquitecto	21,18%
		Sensibilización al público sobre la profesión	20,00%
		Valorar la arquitectura como profesión	17,65%
Proyecto	Aceptación	Atractivo de la propuesta	46,43%
	Conceptualización	Integración de atributos	47,67%
		Satisfacción de los interesados	36,78%
	Proyecto exitoso	Calidad del proyecto	24,14%
		Participación comprometida de los interesados	22,62%
	Factores que inciden en el éxito del proyecto	Relación arquitecto-cliente	19,05%
Gestión de proyectos	Planificación y control	64,71%	
Interesados	Participantes	Clientes	40,00%
		Consultores	32,00%
	Formas de participación	Diálogo	41,27%
	Etapas donde participan	Conceptual	27,27%
		Todo el proyecto	25,00%

(*) El porcentaje indicado está referido a la incidencia de la categoría en el subtema correspondiente

Tabla 3-6: Síntesis de categorías resaltantes entre los arquitectos participantes⁹³. Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar que todo lo relativo a los interesados es manejado con algunas variantes ya que cada actor tiene sus formas y sus tiempos de participación. En este sentido, se elaboran dos matrices a partir de segmentos comunes, las cuales permiten apuntar la primera a los interesados y las etapas en las que participan (ver tabla 3-7) y la segunda con sus formas de participación (ver tabla 3-8):

⁹³ Para más detalle ver Apéndice 6 (AP6): Incidencia de las categorías para los arquitectos participantes.

	Cientes	Usuarios	Consultores	Organismos públicos reguladores	La oficina
Fase conceptual	8	1	1		3
Anteproyecto			5	1	2
Diseño básico			2		1
Diseño detallado			2	1	3
Todo el proyecto	3		4		2
Obra	1		1		3

Tabla 3-7: Actores del proyecto y etapas donde participan. Fuente: elaboración propia.

	Cientes	Usuarios	Consultores	Organismos públicos reguladores	La oficina
Aporte de ideas y requerimientos	7		2		1
Consultas, asesorías y estudios		2	5	1	
Diálogo	7	2	5		5
Permisología				1	
Proyecto participativo comunitario		2	1		
Toma de decisiones	8		1		1

Tabla 3-8: Actores del proyecto y sus formas de participación. Fuente: elaboración propia.

En relación a los temas emergentes, para su análisis se han agrupado la oficina con el arquitecto y el proyecto con los interesados. La oficina y los arquitectos implican una visión a largo plazo, enfocada en una práctica profesional en pro de los objetivos de la organización, con una trayectoria que se va construyendo día a día a partir de proyectos individuales. Mientras que los proyectos son temporales, con un inicio y un fin determinados y cada uno tiene sus interesados con sus particularidades respondiendo a una visión a corto plazo.

En síntesis, desde esta línea de razonamiento se enfatizan aquellas categorías emergentes que destacan para la oficina como objeto de estudio y para los arquitectos como participantes clave, permitiendo definir que la oficina de arquitectura es el ámbito de

socialización de los arquitectos que laboran en ella y que presta sus servicios profesionales a través de proyectos que para su prosecución involucran diversos interesados; es decir hay dos grandes bloques: la oficina y sus arquitectos y, el proyecto y sus interesados.

3.6.2. Ejes transversales entre temas y subtemas

Si bien las incidencias en los temas emergentes nos brindan las visiones organizacional y particular de sus arquitectos, se hace necesario buscar también aquellos puntos de encuentro que existen entre los temas emergentes. Para ello es importante hilar los segmentos que se corresponden o que son representativos de diversas categorías (ver tabla 3-9).

Ellos son analizados a partir de las vinculaciones que implican y el potencial que ofrecen para la oficina como organización orientada a proyectos. Estas transversalidades se presentan en seis grupos: oficina/arquitecto (tabla 3-10), oficina/proyecto (tabla 3-11), oficina/interesados (tabla 3-12), arquitecto/proyecto (tabla 3-13), arquitecto/interesados (tabla 3-14) y proyecto/interesados (tabla 3-15).

Temas y subtemas		O						A		P					I			
		CO	PRI	CAP	COR	PEO	ET	CET	CU	RF	ACP	CNP	GDP	PEX	FEX	PA	FP	EDP
O	Clima organizacional (CO)																	
	Principios (PRI)																	
	Captación (CAP)																	
	Cortejo (COR)																	
	Praxis en la oficina (PEO)																	
	Estructuración del trabajo (ET)																	
	Criterios para la estructuración del trabajo (CET)																	
A	Cualidades (CU)																	
	Retos futuros (RF)																	
P	Aceptación (ACP)																	
	Conceptualización (CNP)																	
	Gestión de proyectos (GDP)																	
	Proyecto exitoso (PEX)																	
	Factores que influyen en el éxito del proyecto (FEX)																	
I	Participantes (PA)																	
	Formas de participación (FP)																	
	Etapas donde participan (EDP)																	

O: Oficina / A: Arquitecto / P: Proyecto / I: Interesados

Tabla 3-9: Ejes transversales entre temas y subtemas⁹⁴. Fuente: elaboración propia.

⁹⁴ Para más detalle sobre las unidades codificadas por temas ver el Apéndice 4: Ejes transversales. Unidades codificadas (AP4).

Oficina	Arquitecto
Clima organizacional: ambiente social	Cualidades: liderazgo
Principios: valoración de los aportes individuales - tradición de la oficina	Cualidades: habilidades y conocimientos propios de la profesión
Principios: reconocimiento de la arquitectura como construcción social	Retos futuros: reconocimiento de la arquitectura como construcción social
Praxis en la oficina: trabajo en equipo	Cualidades: trabajo en equipo
Praxis en la oficina: flexibilidad - asociaciones estratégicas - desarrollo de experticia en un área	Retos futuros: reconocimiento de la arquitectura como construcción social - flexibilidad
Criterios para la estructuración del trabajo: aspectos vinculados a la oficina	Cualidades: trabajo en equipo

Tabla 3-10: Ejes transversales oficina-arquitecto. Fuente: elaboración propia.

Oficina	Proyecto
Clima organizacional: ambiente social Praxis en la oficina: trabajo en equipo Principios: valores humanos - valorar la arquitectura como profesión	Proyecto exitoso: reconocimientos y premios
Principios: aporte a la ciudad Praxis en la oficina: concientizar al cliente	Aceptación: atractivo de la propuesta Factores que influyen en éxito del proyecto: participación comprometida de los interesados
Principios: valoración de los aportes individuales	Gestión del proyecto: planificación y control
Principios: búsqueda de la excelencia	Proyecto exitoso: calidad del proyecto
Principios: valores humanos - contextualización del proyecto	Factores que influyen en éxito del proyecto: contextualización del proyecto
Principios: reconocimiento de la arquitectura como construcción social	Proyecto exitoso: satisfacción de los interesados Factores que influyen en éxito del proyecto: relación arquitecto cliente
Principios: valorar la arquitectura como profesión Cortejo: indagar sobre el cliente - mostrarse	Aceptación: atractivo de la propuesta
Cortejo: indagar sobre el cliente	Conceptualización: integración de atributos
Praxis en la oficina: argumentación - concientizar al cliente - contextualización del proyecto	Conceptualización: argumentación - integración de atributos - contextualización del proyecto
Praxis en la oficina: trabajo en equipo	Conceptualización: simulación Factores que influyen en éxito del proyecto: trabajo en equipo
Praxis en la oficina: trabajo en equipo - proyecto integral	Factores que influyen en éxito del proyecto: relación arquitecto-cliente - participación en obra de construcción

Tabla 3-11: Ejes transversales oficina-proyecto. Fuente: elaboración propia.

Oficina	Interesados
Cortejo: indagar sobre el cliente	formas de participación: aporte de ideas y requerimientos
Praxis en la oficina: proyecto integral	Participantes: oficina de arquitectura Etapas donde participan: obra de construcción
Praxis en la oficina: proyecto integral	Participante: cliente Formas de participación: diálogo

Tabla 3-12: Ejes transversales oficina-interesados. Fuente: elaboración propia.

Arquitecto	Proyecto
Cualidades: habilidades y conocimientos propios de la profesión - capacidad investigativa	Conceptualización: integración de atributos
Cualidades: capacidad organizativa	Gestión de proyectos: planificación y control Factores que influyen en éxito del proyecto: gestión del proyecto
Cualidades: control del ego	Proyecto exitoso: satisfacción de los interesados
Cualidades: trabajo en equipo	Factores que influyen en éxito del proyecto: participación comprometida de los interesados
Retos futuros: sensibilización al público sobre la profesión - reconocimiento de la arquitectura como construcción social	Factores que influyen en éxito del proyecto: participación en obra de construcción - contextualización del proyecto

Tabla 3-13: Ejes transversales arquitecto-proyecto. Fuente: elaboración propia.

Arquitecto	Interesados
Cualidades: capacidad investigativa - control del ego	Participantes: oficina de arquitectura - consultores Forma de participación: diálogo Etapa donde participa: conceptual

Tabla 3-14: Ejes transversales arquitecto-interesados. Fuente: elaboración propia.

Proyecto	Interesados
Conceptualización: argumentación	Participantes: cliente
Conceptualización: integración de atributos Factores que influyen en éxito del proyecto: trabajo en equipo	Participantes: consultores
Conceptualización: integración de atributos	Participante: cliente Formas de participación: diálogo - aporte de ideas y requerimientos
Conceptualización: simulación	Participante: cliente Formas de participación: diálogo - toma de decisiones Etapa donde participa: conceptual
Gestión del proyecto: planificación y control	Participantes: oficina de arquitectura Formas de participación: diálogo
Factores que influyen en éxito del proyecto: participación comprometida de los interesados	Participantes: cliente

Tabla 3-15: Ejes transversales proyecto-interesados. Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 4

SIGNIFICADOS DE LA OFICINA DE ARQUITECTURA Y SUS PROYECTOS⁹⁵

*... la práctica de la arquitectura es el mundo cotidiano del trabajo donde la arquitectura toma forma. Se desprende tanto dentro como fuera de la oficina e implica numerosas personas que llevan a cabo las diversas tareas necesarias para construir edificios. Pero en realidad, lo que sucede no es nada sencillo.
(Cuff, 1991, pág. 1)*

La oficina de arquitectura es el lugar donde ocurre predominantemente la práctica profesional y los arquitectos se constituyen en un todo que los cohesiona y potencia sus capacidades individuales, es el puente entre el profesional y la sociedad a la que se debe, donde cada uno cuenta para desarrollar proyectos que hacen posibles las edificaciones en los que las personas hacen vida. Esta es la cotidianidad de la oficina y sus arquitectos, son los proyectos con sus interesados, los vaivenes de ese día a día, las experiencias vividas, la manera en que hacen vida en la oficina, su forma de ver el mundo, es decir, aspectos que hacen de la oficina una cultura, la cual «... abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras»⁹⁶ (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez y Cañedo Andalia, 2009, pág. 69)

Eso es lo que se quiere develar y comprender, los significados de la oficina de arquitectura como cultura organizacional desde las perspectivas de sus protagonistas, los arquitectos que la conforman, le dan vida y a su vez hacen vida en ella. Los significados las caracterizan en el presente pero que también les permitirán reinventarse en el futuro, desde ellas mismas y a partir de su auto comprensión y del aprendizaje que puedan obtener de lo vivido, de cara a la realidad de su momento.

⁹⁵ En este capítulo, las *citas literales de las entrevistas se presentan color gris* para distinguirlas de las de los *acompañantes teóricos*. Se utiliza subrayado doble para las categorías que destacaron en las perspectivas de análisis, que se presentaron en el capítulo 3.

⁹⁶ Resaltado propio.

Conversamos en un momento de mucha incertidumbre en el país, lo cual afectó la dinámica de las entrevistas, que no solo estuvieron cargadas de vivencias sino de expectativas, esperanzas y temores; muchos momentos de mirar hacia arriba, de suspiros, de pausas, de tragar fuerte, de miradas distantes, de anhelar quizá el pasado o de intentar adivinar el futuro, de reflexión... que creo que quizá han dejado huella en ellos así como la han dejado en mí. La incertidumbre persiste, incluso quizá se ha incrementado, si conversáramos de nuevo probablemente emergerían otros significados desde otras perspectivas, solo espero que aun se mantenga esa visión de lo mucho que podemos hacer para reconstruir el país y las ganas de hacerlo una vez se abran nuevos caminos, esperemos que en tiempos cercanos.

La información que surge de las entrevistas cuenta con valor excepcional por su profundidad y porque es producto de una vasta experiencia acumulada por los participantes quienes con sus voces diversas nos muestran el día a día de la oficina como espacio para el desarrollo de su labor profesional. Está acotada en un tiempo y un espacio, es el hoy de su ejercicio profesional en Venezuela, o incluso abriéndose otros caminos fuera, pero con muchas ganas de ver un futuro prometedor y andar por él. El valor no está solo en lo que se dice sino también en la forma de decirlo, en la sencillez de sus descripciones, sin rebuscar en el lenguaje, con una gran expresividad, por lo cual los segmentos que se toman como referencia se citan literalmente.

Así mismo, partiendo de las perspectivas de análisis, los temas emergentes presentan a la oficina como el ámbito de socialización de los arquitectos que laboran en ella y como organización que brinda servicios profesionales a través de proyectos que involucran diversos interesados. Esto pone al frente dos grandes bloques: la oficina y sus arquitectos (cuya visión es a largo plazo) y el proyecto y sus interesados (como un esfuerzo puntual para resolver un problema) pero también hay elementos emergentes que son segmentos comunes entre los temas y subtemas, los cuales se constituyen como una malla entre ellos, que son las transversalidades, una red de conexiones también muy interesante para explorar.

4.1. LA OFICINA Y SUS ARQUITECTOS

En las oficinas de arquitectura, los significados de las acciones, declaraciones e intenciones son fluidas, hasta cierto punto, reformuladas en cada oficina y en cierta medida por los patrones más amplios de la profesión arquitectónica en general [...] Esta cultura es un espacio social

*complejo modelado alrededor de personas, proyectos y modos de comportamiento*⁹⁷ (Cuff, 1991, pág. 110).

En otras palabras, cada oficina es una cultura, un fenómeno social con sus características propias y otras compartidas por el gremio profesional que guían su cotidianidad así como la forma de actuar y comportarse de sus miembros. Son organizaciones que brindan servicios profesionales a través de proyectos, por lo que su capital más importante es el recurso humano. Se puede decir que la oficina de arquitectura tiene dos funciones básicas: la primera, actuar como plataforma socializadora del ejercicio individual, «... *la mediación entre el arquitecto individuo y el público en general*» (Cuff, 1991, pág. 171), el puente con la sociedad a la que debe servir, porque «*la arquitectura conecta a todas las personas, siendo nuestro objetivo brindarle la mayor comodidad y calidad de vida a los usuarios cubriendo sus necesidades...*» (A01, pág. 8). La oficina de arquitectura da significado a la práctica profesional y la posiciona ante la colectividad, dándole sentido al deber ser del ejercicio de la arquitectura y proyectándolo para darle a la profesión su lugar en ella, es decir:

*... los arquitectos trabajan juntos con el fin de establecer mundos significativos para ellos y sus acciones. Este es un elemento principal de la cultura, sin la cual el individuo está «incompleto» de acuerdo a la teoría antropológica (Geertz 1974). Una comunidad de profesionales como la arquitectura es un microcosmos cultural, que le da a los practicantes su posición en el mundo*⁹⁸ (Cuff, 1991, pág. 157).

Su segunda función, es la de agrupar arquitectos (y a veces con otros profesionales y técnicos) para lograr objetivos que no podrían alcanzar individualmente, esa alianza busca complementos, potenciar las individualidades ya que «... *creo que el arquitecto ideal lo que debería es buscarse un socio o unos socios que tengan lo que él no tiene [...] como para hacer... bueno, es el arquitecto ideal pero son tres cabezas, o son cuatro cabezas...*» (A08, AP3, pág. 33). De hecho, tal como menciona Sato en su estudio sobre cinco oficinas de arquitectura, existe una división del trabajo, aunque no es limitativa, en la cual «... *se destacan las actividades de relación clientelar, administración y gestión financieras, relación con proveedores y contratistas, jefatura de la oficina, diseño de conjunto, diseño de detalles, permisos de construcción, control de obra, etc.*» (1996, pág. 77). En términos más pragmáticos, un arquitecto participante describe que en la oficina donde trabaja:

⁹⁷ Resaltado propio.

⁹⁸ Resaltado propio.

... son bastante abiertos a lo que cada quien tiene para aportar. Y creo que también es valioso que se reconoce como, bueno... de repente yo no soy buena en... qué se yo, en procura, sino que de repente soy mejor en la parte de gráfica, entonces como que cada quien dentro de su campo aporta y ya uno va reconociendo quién es uno como arquitecto y se le da su espacio... (A09, AP3, pág. 10)

En otro orden de ideas, realizar un proyecto implica manejar variables (conocerlas, balancearlas e integrarlas) para darle forma y sentido a la edificación que se construirá. Durante ese proceso iterativo está presente la creatividad⁹⁹ como una condición natural que «... va a ir surgiendo, [...] Es como que bueno, uno respira, pues, estás acostumbrado a respirar, es importantísima la respiración, es lo más importante que hay pero bueno uno... uno no le presta atención ¿entiendes?...» (A12, AP3, pág. 75).

Entonces, si la oficina de arquitectura agrupa arquitectos con diferentes perfiles y características para que se complementen entre ellos y la creatividad es un proceso natural asociado al ejercicio de la profesión, se requiere de una gestión más vinculada a la resolución de problemas complejos (los *wicked problems* de Rittel) para los que se utilizan procesos blandos, es decir, una gestión creativa que, como señala Emmitt:

... está menos preocupada por sistemas y procedimientos, y más por las personas y su capacidad para aplicar sus conocimientos, habilidades y competencias de manera eficiente. Los buenos gerentes saben cómo trabajar con personas y sistemas; entienden la importancia de conseguir a las personas adecuadas para el trabajo requerido ¹⁰⁰ (2014, pág. 27).

Los arquitectos son profesionales creativos que proyectan edificios para ser construidos; edificios que son hechos para que las personas puedan desenvolverse y realizar sus actividades en condiciones apropiadas. Sin embargo, esa labor no es individual, aunque lo parezca o quiera parecerlo, sino que requiere de la participación consensuada de muchos interesados; es así como ese arquitecto se constituye en promotor y facilitador de la participación de las múltiples voces vinculadas al proyecto «... actuando como traductores, emplean el diseño - el arte de la arquitectura - para mediar entre la función y la forma final» (Cuff, 1991, pág. 35). En este mismo sentido, Zamora refiere ciertas características que

⁹⁹ La creatividad es la capacidad de crear, de producir cosas nuevas y valiosas, es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. La actividad creativa debe ser intencionada y apuntar a un objetivo. En su materialización puede adoptar, entre otras, forma artística, literaria o científica, si bien, no es privativa de ningún área en particular. Creatividad es el germen de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo. (Emprender es posible, <http://www.emprenderesposible.org>)

¹⁰⁰ Resaltado propio.

requiere un arquitecto y que están vinculados con ese reconocimiento de la construcción social al mencionar que «... *el proceso proyectual de un arquitecto, aun cuando provenga de un impulso aparentemente solitario, lo esencial es que se piense ontológicamente, y se oriente hacia, un ser social ciudadano, abierto, expuesto, dialéctico, articulador, constructor y comprensivo»¹⁰¹ (2011, pág. 19), el arquitecto trabaja para la gente y con la gente. Es decir, el arquitecto, como los demás profesionales:*

... «profesa» estar dedicado a prestar ese servicio con dedicación, competencia, esmero, lealtad, asiduidad, conforme a los baremos de excelencia que cabe exigir de esa profesión en el momento histórico, social y cultural en que se vive y desempeña y tratando de contribuir a mejorarlos.¹⁰² (Hortal, 2010, pág. 256)

La oficina de arquitectura y los arquitectos responden a la realidad de su tiempo y su espacio pero proyectándose al futuro. En ese sentido, la flexibilidad ha sido, es y será una característica fundamental de los arquitectos y sus oficinas; mantener una actitud que fomente la creatividad y permita adecuarse a los cambios, sobre todo ante ambientes de alta incertidumbre (condición natural de los proyectos), tal como lo manifiesta A05:

... parte de la lógica profesional de ese momento y aún más hoy día, es que los proyectos son muy dinámicos, no son proyectos fijos, que tu entregas un juego de planos y eso se va a ejecutar perfectamente así, con una gerencia de obra calificada, con una inspección pública bien certificada, porque todo lo que tu planteas se modifica, modifican el programa, modifican materiales, modifican costos que afectan decisiones del propio proyecto, a veces modifican hasta los lugares, [...] porque evidentemente el proyecto no es sino un reflejo de la complejidad de la estructura política, social y económica del país, y tú tienes que ir de la mano de eso si quieres garantizar que se salve, como dice Villanueva, al menos la mitad del proyecto, ya te puedes sentir exitoso porque ganaste mucho ¿no? (AP3, pág. 36).

Así mismo, la dependencia de la arquitectura de la industria de la construcción hace que «... *en los períodos de crecimiento económico, los arquitectos tendrán demanda, mientras que en los períodos de recesión y estancamiento la demanda de edificios y, por lo tanto, la de servicios de diseño, será baja*» (Emmitt, 2014, pág. 161), en consecuencia las oficinas de arquitectura suelen aumentar o disminuir su personal. Eso ha ocurrido históricamente en Venezuela, como lo refiere López (2016), «... *en nuestro país las oficinas han tenido como un*

¹⁰¹ Resaltado propio.

¹⁰² Resaltado propio.

carácter acordeón, vamos a decir, aparecen trabajos grandes y entonces la oficina se amplía, contrata más personal, etc.». Esto es también mencionado por un arquitecto participante quien la compara con un globo por su capacidad de adecuarse a estos vaivenes de la profesión «... cada oficina de arquitectura funciona un poco según su necesidad, según la cantidad de trabajo que tiene, entonces tiene que ser como... un globo, crece y decrece, si tiene muchos proyectos necesita más personal, si tiene menos proyectos necesita menos...» (A06, AP3, pág. 22) y otro que profundiza en las causas de estas variaciones:

Entonces, creo que lo que es... lo que es fuerte es entender cómo ha habido como ese paralelismo entre esa condición político, económico y social, y la evolución de uno como firma en ese contexto ¿no? O sea, en algún momento cuando iniciamos en esta casa, hace apenas diez años, oye éramos casi un equipo de diecinueve personas por ejemplo, hoy día somos seis arquitectos, 3-4 pasantes que vienen por periodos... o sea sobre todo porque termina siendo una oficina que... que lejos de crecer fluctúa y se adecúa como un acordeón, o se encoge o se estira en función de las circunstancias... (A05, AP3, pág. 22)

Eso no debe ser necesariamente objeto de pesimismo sino que hay que comprender todas esas condiciones que influyen en el ejercicio de la arquitectura pero desde el entendido de la importancia que puede tener la profesión si logra adecuarse a su tiempo y su espacio, por lo cual «... el trabajo del arquitecto no es una tarea fácil, hay muchas cosas que influyen en nuestro campo, sin embargo esto nos motiva a seguir adelante para lograr este reto que es construir un país [...] que todos nos merecemos» (A01, AP3, pág. 75). Sin embargo el ser flexibles no implica que se pueda ser descuidado en ese crecer y decrecer de la oficina y tomarlo a la ligera como si todas las personas son prescindibles porque un elemento fundamental para tener un buen clima de trabajo es que los miembros de la organización se sientan seguros y bien retribuidos en términos laborales, entonces, en todo caso lo más importante es que las reglas de juego, seas cuáles sean, deben ser claramente establecidas.

En este mismo sentido, la forma en que se manejen esas relaciones laborales oficina-arquitecto, también son determinantes en el funcionamiento de la organización y en la actitud de sus miembros en el sitio de trabajo. Por ejemplo, algunas oficinas se visualizan y «... funciona[n] como una estructura familiar por la... incluso la dimensión humana del equipo y la confianza que uno desarrolla con el equipo, porque si no, no los podría traer a mi casa...» (A05, AP3, pág. 2). Al respecto, hay que destacar que tres de las oficinas entrevistadas toman los nombres de sus fundadores y son las que se describen y

aparentemente se manejan en términos más familiares, mientras que hay otras que manifiestan tener una visión más empresarial que procura «... *manejar esto como una compañía, [...] si... nosotros queremos que la gente que trabaja aquí tenga como compromisos con nosotros, nosotros vamos a tener todos los compromisos con ellos...*» (A08, AP3, pág. 4).

Sin embargo, cuando se observa la dinámica de las oficinas y se abordan diversos temas durante las entrevistas se puede notar que, quizá por su tamaño o por la naturaleza propia del venezolano, es factor común para todas ellas la importancia que le dan a costumbres que fomentan la convivencia social como la celebración de cumpleaños, comer juntos, hacer actividades extraoficina, etc. Es buscar la manera de estrechar lazos entre los miembros de la organización y también de reforzar los vínculos con la organización, esto se hace más notorio cuando, ante la crítica situación que se vive, de alguna manera la oficina, «... *se convirtió en una burbuja en... en medio del... del caos país y la mediocridad que podemos respirar afuera, aquí no, aquí teníamos que tener unos estándares altos en educación, en formación, en lectura...*» (A02, AP3, pág. 1), no solo en aspectos estrictamente laborales, sino incluso más personales y sociales para que «... *se olviden un poco de... de qué es lo que está pasando fuera, o sea, que sea como su minicápsula, o sea, nosotros le pagamos gimnasio, los jueves [...] nos tomamos una cervecitas aquí en la oficina, los consentimos...*» (A08, AP3, pág. 2).

En este sentido, para que la oficina pueda alcanzar sus objetivos y sostenerse en el tiempo es necesario mantener un balance donde si bien se promueve la convivencia, también deben establecerse claramente los lineamientos de trabajo y las responsabilidades de los miembros para con la oficina y de la organización con ellos.

4.1.1. La oficina y su clima organizacional

En clima organizacional se refiere al medio interno de la oficina y la forma en que sus miembros lo perciben. Es el resultado de sus características así como las de quienes la integran, abarca elementos como los ambientes social y físico y también las estructuras organizativa y funcional; está ligado estrechamente a la motivación y al consecuente comportamiento de las personas «... *el cual no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización*» (Jaime Santana y Araujo Cabrera, 2007, pág. 296). Uno de

los participantes refiere *«esta oficina es abierta, [...] en cualquier espacio dentro de nuestra oficina podemos estar resolviendo, comunicándonos, aportando, apoyándonos, etc., eso de alguna manera hace que las cosas se hagan, que el trabajo sea fluido...»* (A02, AP3, pág. 1), otro indica que *«... no hay divisiones entre nosotros, ¿está, no hay muros, etc., etc., nuestra oficina [...] hay café, porque hemos entendido que en el café, en el momento de la pausa también hay generación de ideas...»* (A03, AP3, pág. 1). En estas descripciones se muestra como los participantes perciben que el disponer de algún espacio físico abierto y el tener momentos de desahogo contribuyen a que se pueda generar un ambiente que promueve la colaboración y el intercambio de ideas entre quienes constituyen la oficina.

Destaca el ambiente social, que se refiere a la forma de relacionarse de los miembros de la oficina, aspectos como el compañerismo, el manejo de las relaciones y las comunicaciones dentro de los diversos componentes de la organización. Ese ambiente social es parte fundamental de su esencia, como sintetiza uno de los arquitectos participantes cuando manifiesta *«... que es una oficina que tiene alma, si lo pudiera simplificar de alguna manera»* (A03, AP3, pág. 2). Por ello es importante promoverlo como organización, no dejar que solo se produzca espontáneamente entre sus miembros sobre todo en organizaciones orientadas a proyectos que prestan servicios profesionales donde se busca potenciar y complementar el trabajo creativo de sus integrantes:

... tienes que hacerlo como amable también, haciendo pequeñas cosas, un día compramos una torta, celebramos los cumpleaños de todo el mundo, o vamos a tomarnos un café, o vamos a hablar de cómo estuvo el día de ayer, son cosas que hay que hacer, siempre hallar ese espacio para que eso ocurra porque es parte del concepto familia, no lo entiendo de otra manera, tú no puedes ser indiferente a alguien que comparte la vida contigo... (A05, AP3, pág. 2).

Ese ambiente social que se genera en las oficinas busca armonizar las individualidades fomentando las actividades en conjunto *«... yo trato de hacer siempre como un grupo muy agradable de oficina, los viernes de repente mando a comprar unos tragos, tomamos unos tragos para un poco finalizar la semana, o sea, que no sea siempre como una rutina»* (A10, AP3, pág. 3).

Es promover un clima laboral para el trabajo en equipo, enfocándose en los objetivos organizacionales y, donde el respeto a la profesión, a la oficina y a cada uno de sus miembros sea siempre el norte:

... cuando ustedes pasan por esa puerta para acá adentro tiene que... estee... estar en otra onda, pues en una onda totalmente arquitectónica y tratar de... de estar en otro nivel, donde ustedes puedan desarrollar esto lo mejor que puedan y... y relacionarse con la gente de la mejor manera, con sus amigos de trabajo... eh... todos en equipo, pues. (A12, AP3, pág. 3).

Por otra parte, parece algo desconcertante que, siendo el objeto de estudio oficinas de arquitectura y los participantes clave arquitectos, el ambiente físico no sea un elemento resaltante, aun cuando quienes lo mencionan lo vinculan muchísimo a la forma de desenvolverse en la oficina porque para algunos fomenta el intercambio *«Entonces, tu entras a nuestra oficina y es como una gran sala con unos árboles y hay mesas de trabajo [...] intercambiamos mucho...»* (A03, AP3, pág. 1). También hay quienes lo interpretan como una forma de reflejar la familiaridad que implica *«Ante todo es una casa, eso creo que determina mucho, la calidad del espacio físico, la hace un espacio familiar, bueno, tanto que yo vivo en la parte inferior de esta casa»* (A05, AP3, pág. 2). En contraposición otro menciona con respecto a la oficina donde trabaja *«... esto de tener paredes, o sea de tener espacios tan separados... ya se están manejando es oficinas de concepto abierto, que permiten la integración... una mayor integración del equipo con lo que vendría siendo la cabeza de la oficina...»* (A06, AP3, pág. 1).

En este sentido, el espacio físico de la oficina debe reflejar el tipo de relaciones que se manejan, tanto internas como externas. Si bien las áreas abiertas fomentan el intercambio creativo y el trabajo en equipo, se hace necesario contar con espacios con la suficiente privacidad para tratar asuntos más confidenciales con clientes e incluso con personal de la oficina o simplemente cuando se requiere de un ambiente más para la reflexión.

4.1.2. La oficina y sus principios

Se puede decir que los principios de la oficina son su basamento y razón de ser, que además definen su praxis; son aspectos que de una forma u otra son irrenunciables para la organización y en consecuencia deben ser compartidos por quienes hacen vida en ella.

*Los principios son la raíz, núcleo o fundamento de la ética de un individuo [y de una organización], [...] orientan la acción de un ser humano y guían la toma de decisiones
[...]
Existen principios más generales con los que estamos familiarizados [...] existen principios más específicos y cercanos a la actividad profesional.*

*Los principios actúan como punto de partida, pero también como meta a la que se aspira llegar.*¹⁰³ (Acosta, 2012, págs. 42-43).

Tienen que ver con el deber ser del individuo como persona y como arquitecto, de la oficina como organización y del gremio de arquitectos como colectivo profesional. Sin embargo, los principios no son necesariamente explícitos y tampoco acotados, de hecho «... *se distinguen de las normas por ser aquéllos más genéricos que éstas. Los principios ponen ante los ojos los grandes temas y valores del vivir y del actuar; las normas aplican los principios a situaciones más o menos concretas...*»¹⁰⁴ (Hortal, 2010, pág. 92). Por lo tanto, es importante señalar que, así como cada área de experticia requiere de conocimientos y habilidades específicas, actuar éticamente desde la profesión y desde la organización

... no consiste sólo en la aplicación de los principios generales, sino en averiguar a la vez cuáles son los bienes internos que cada una de estas actividades debe proporcionar a la sociedad, qué metas debe perseguir, por tanto, cada una de ellas, y qué valores y hábitos es preciso incorporar para alcanzarlas (Cortina, 1994, pág. 33).

En ese sentido, el arquitecto debe entender que, como principio profesional «... *cada raya y cada trazo que uno de, sea para... consciente de lo que significa a futuro, brindarle a cada una... de los... futuros propietarios de esos espacios, el mejor espacio...*» (A06, AP3, pág. 6), y por su parte, «... *las oficinas deben ser conscientes y no solo pensar en la arquitectura como fuente de ingreso si no como una responsabilidad para el país, es nuestra forma de poner nuestro grano de arena*» (A01, AP3, pág. 6). Dado que el ejercicio profesional está orientado a proyectos, cada uno que se haga «... *tiene que tener un sentido, [...] el proyecto tiene que aportar a la ciudad, el proyecto tiene que ser por supuesto rentable para los inversionistas [...] que realmente impacte a los usuarios, impacte donde se está implantando*» (A02, AP3, pág. 6). En otras palabras, todos esos principios generales y específicos mencionados por Cortina deben ser el fundamento del ejercicio profesional en la oficina de arquitectura.

En este contexto, los valores humanos son pilar fundamental de las formas de actuación de personas y organizacionales y son definidos por el Comité español de Unhcr/Acnur¹⁰⁵ como

¹⁰³ Resaltado propio.

¹⁰⁴ Resaltado propio.

¹⁰⁵ Acnur: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. Sus siglas en inglés Unhcr, United Nations High Commissioner for Refugees. Fue creado por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 14 de diciembre de 1950, como uno de los múltiples esfuerzos realizados por la comunidad internacional en el siglo XX para brindar protección y asistencia a los refugiados (Unhcr/Acnur. La agencia de la ONU para los Refugiados)

«... el conjunto de ideas que tienen la mayor parte de las culturas existentes sobre lo que se considera correcto. Suponen la colocación de la especie humana en una posición de superioridad gracias a los valores éticos y morales»¹⁰⁶ (pág. 3), también refieren que, si bien cada quien tiene sus valores (los cuales son influenciados por la cultura) los más importantes honestidad, sensibilidad, gratitud, humildad, prudencia, respeto y responsabilidad, trascienden a los individuos y a las organizaciones porque, como lo indica uno de los participantes:

... en el fondo ese compromiso conmigo es el compromiso no conmigo, es con el cliente, el país, con la nación, consigo mismo... y creo que el compromiso es como una característica que se distingue y que la gente reconoce y necesita. Porque creo que son valores no propios míos, son valores más de país, son unos valores... más grandes que los personales, no sé si me explico... son valores como de la sociedad o del mundo como tal, que además son valores universales, que tienen que ver como con principios básicos del respeto, el compromiso, el deseo de superación, justicia ¿no?, eh... ambición... todos los que son como... como aspectos propios, inherentes a un ser humano, ni siquiera al arquitecto o a la visión profesional de una oficina... (A05, AP3, pág. 14).

Es actuar responsablemente para consigo mismo, con la oficina y con los demás porque cada proyecto que se haga:

... le tiene que funcionar a él [se refiere al cliente y/o usuario], obviamente bajo unos códigos éticos de la oficina, porque... nosotros en ese sentido somos como poco complacientes, que yo quiero una cosa... rocoché, lo que sea y yo no te la voy a hacer... que te lo haga otro porque no... porque yo no lo sé hacer. (A08, AP3, pág. 14)

Otro de los principios que prevalece es la constante búsqueda de la excelencia en la prosecución del proyecto y en la calidad de la edificación. Implica asumir cada proyecto como un compromiso y cumplir aquellos ofrecimientos realizados, sean contractuales o informales. Cada proyecto va a contribuir con el futuro de la oficina, primero porque los participantes satisfechos son la mejor publicidad boca a boca que puede existir y en segundo lugar porque cada uno es fuente de aprendizaje y de mejora para la organización y sus miembros. Por eso asumir todos y cada uno de ellos con el mismo compromiso es vital, es valorar la profesión:

... la arquitectura es una cosa... no sé... es... es... es difícil decírtelo, no... tú no te desarrollas porque eres una estrella sino que el mundo te va dando pero además es porque tú haces proyectos y eres consecuente con ellos.

¹⁰⁶ Resaltado propio.

Entonces bueno, ahora me han venido una cantidad de proyectos simplemente por lo que he hecho, entonces... eh... y uno mismo se va haciendo su propia carrera, sobre todo en el cumplimiento con tus ofertas; y no lo digo como oferta económica, sino lo que tú ofreces como calidad de arquitecto, o sea, tiempo... capacidad de hacerlo... (A10, AP3, pág. 17).

Mantener ese perfil de excelencia implica, entre otras cosas, mejorar día a día, valorar el aprendizaje continuo, una oficina con ese principio «... *incentiva y fomenta el aprendizaje de sus miembros por medio del trabajo en equipo y una fuerte interacción social*» (Chiavenato, 2009, pág. 502) y puede promoverlo diversas maneras: primero, a través del trabajo diario «... *creo que es una oficina que se renueva constantemente, o sea... siempre estamos... siempre está... buscando un concurso en el cual... para que nosotros podamos participar, para... ver nuevas ideas, mantenernos actualizados*» (A04, AP3, pág. 11); la cotidianidad como fuente de mejora continua, genera además una tradición, una trayectoria, que es respetada y que mantiene el foco durante la prosecución de cada proyecto que, evidentemente «... *lleva la carga histórica de lo que ha sido la tradición de la oficina y una pieza hace una referencia sutil a procesos anteriores...*» (A05, AP3, pág. 9). En segundo lugar, la mejora se puede realizar a través de actividades extra dentro de la misma oficina «... *nos constituimos en un ente promotor de traer gente de Caracas o internacionales [...] para que los jóvenes de la oficina, porque son muy jóvenes, sintieran que los estamos nutriendo también en un sentido cultural amplio*» (A03, AP3, pág. 11), e incluso brindando apoyo para la realización de estudios.

Otro elemento que debería ser fundamental, un principio de la oficina o el foco en la búsqueda de la excelencia en la práctica profesional, y que trasciende al momento actual, es la sostenibilidad:

... se trata de entender que estas actividades [la arquitectura y la construcción], que contribuyen en la actualidad a resolver nuestros problemas urgentes, deben ser examinadas con respecto a su impacto ambiental y en el aspecto social, económico y técnico, en la búsqueda de no comprometer la capacidad de las generaciones futuras para resolver sus propios problemas, es decir, con el objetivo de lograr una arquitectura y construcción sostenibles. (Acosta, 2009, pág. 15).

Sin embargo, no aparece en las entrevistas, al menos de forma explícita. Hay elementos que podrían vincularse al tema pero no se puede, a ciencia cierta, interpretarlo como una aproximación a esa visión integral que implica «... *el fomento de una sostenibilidad múltiple,*

tecnológica, económica, social y ecológica, durante el ciclo de vida de las edificaciones» (Acosta, 2009, pág. 16) ni tampoco si se corresponde con el día a día de la oficina. Sin embargo, vale la pena mencionar, por ejemplo la incorporación de variables ambientales «... *va desde... variables ambientales... este... este tema leed con [REDACTED]... la comunidad»* (A13, AP3, pág. 46), la vida útil del edificio y la calidad de sus materiales «... *todo proyecto recién hecho se va a ver bien, pero cómo envejezca y que envejezca bien es importante»* (A09, AP3, pág. 52) y el contexto:

... siempre somos muy sensibles a lo... a lo que está alrededor obviamente, o sea, como arquitectos somos muy sensibles a todo lo que está generando esto alrededor, este... urbanamente, urbanísticamente, eh... ecológicamente, con respecto a la sociedad y a los vecinos, o sea, somos muy... muy... tratamos de tener un... una buena respuesta arquitectónicamente hacia ellos o hacia eso y... y... y yo creo que muy sensible hacia los casos... (A12, AP3, pág. 22).

Si bien son elementos que apuntan a la sostenibilidad, es necesario que las oficinas se concentren en constituirlo como un principio y hacerlo explícito no solo para sus miembros sino también para quienes se relacionan con ellas. Es proyectarse hacia adelante, buscar una relación ganar-ganar, no solo con otros, sino con el futuro.

4.1.3. La oficina y su forma de captar proyectos

Las oficinas tienen diversas formas de darse a conocer y promocionarse, por ejemplo medios digitales, impresos, relaciones personales, etc., los cuales pueden ir variando en la medida en que la oficina evoluciona. Sin embargo, el que mayor importancia tiene es su trayectoria: cada proyecto realizado es una forma de promoción. Una buena trayectoria está definida por la calidad de las obras de la oficina, por la satisfacción de los *stakeholders* y por la forma de llevar adelante cada proyecto el cual es parte de un conjunto más amplio de trabajo donde influye la práctica pasada con vistas al futuro, es decir, existe una línea de pensamiento que los une.

El cliente satisfecho puede ser fuente de nuevos proyectos al contratarlos nuevamente, como le ha ocurrido a una de las oficinas, «... *todos los... todos los... los edificios que hemos hecho, sus dueños o sus promotores son gente a la que le hemos remodelado los apartamentos, que han quedado contentos con nuestro trabajo y con la manera con la que procedemos...»* (A08, AP3, pág. 16), o también fuente de nuevos clientes a través de sus recomendaciones «... *bueno, yo te digo que creo que los proyectos vienen por los proyectos, y a su vez... bueno,*

por tus relaciones con tus amigos... este... mira, ese proyecto me gusta... este... mira, llama a este arquitecto» (A10, AP3, pág. 17). Lo cierto es que la trayectoria es construida con cada trabajo realizado, de allí la importancia de comprender y actuar en cada proyecto enfocándose en los objetivos de la oficina:

... ellos se ha hecho su... su... su trayectoria a pulso pues, no es regalada y... y... y eso tiene como una cantidad de puntos que se van haciendo en el tiempo de proyectos culminados con una excelencia, con un compromiso que hace que... una inercia pues, o sea, creo que al principio tuvieron que... o sea, echarle un cerro para generar que esta cosa se mueva pero ya la oficina se está moviendo y... y sola atrae a... a los clientes, pues. (A13, AP3, pág. 17).

Entonces la trayectoria se comporta como una especie de espiral *«Bueno, primero... tienes que tener un buen cliente y un buen cliente se tiene... o clientes se tiene... por tu... por tu trayectoria y creo que los clientes se hacen por lo que tú haces...»* (A10, AP3, pág. 17), es decir, cada proyecto que satisfaga en la mayor medida a sus interesados generará más y mejores proyectos a futuro.

4.1.4. La oficina y el cortejo

... la fase de cortejo es característicamente tentativa: arquitecto y cliente intentarán determinar si su relación tiene potencial, si son compatibles, si el futuro es prometedor [...] El grado de malestar es directamente proporcional a la disparidad entre los intereses de las dos partes en el trabajo conjunto (Cuff, 1991, págs. 178-179).

Como bien lo define Cuff, una vez establecido el primer contacto entre el cliente y la oficina se van dando aproximaciones progresivas que les permiten conocerse, explorar el potencial de la relación e ir generando confianza entre las partes; generalmente estos acercamientos iniciales los manejan los socios de la oficina.

El fin último del cortejo es generar confianza mutua, construir una relación cliente-arquitecto en la cual los procesos de intercambio de información, diálogo, toma de decisiones, etc. sean fluidos durante el desarrollo del proyecto e *«...influirán en las acciones subsiguientes a medida que los participantes adquieren un sentido de los problemas que deben definir, argumentar o renunciar, y cuándo será necesario coaccionar, convencer, educar, acordar o comprometer»* (Cuff, 1991, pág. 179). Si no se logra esa confianza mutua fundamentada en principios comunes y se construye una relación cómoda donde las partes se sientan

respetadas y valoradas, se elevan las probabilidades de que surjan disputas inmanejables y que el proyecto no sea exitoso porque no satisface, en alguna medida a sus actores.

La confianza del cliente es importante porque cuando se realiza un proyecto es necesario conocer a profundidad la forma de vida de los ocupantes de la edificación, información sobre su vida privada (en caso residencial) e información confidencial (en casos corporativos); pero también es importante que la oficina y su miembros se sientan seguros y cómodos cuando realizan un proyecto, es decir:

... ganarse esa confianza pasa mucho por también, no solamente hacerlo por el bien del cliente sino por el bien de uno mismo, porque siempre hay como una sospecha... porque ya a cierta edad en tu vida, tú no te quieres meter en un proceso que no te va a conducir a un final feliz... (A05, AP3, pág. 18).

Ese proceso de cortejo permite también a los miembros de la oficina indagar¹⁰⁷ sobre el cliente para conocerlo a profundidad porque «... no siempre los encargos son tan... tan específicos, tan directos, quiero esto, tu al final lo que tienes es que definir ese proceso, qué es lo que el cliente está buscando, hasta dónde puedes llegar» (A05, AP3, pág. 19); es decir, antes de comenzar a diseñar se requiere, «... saber cómo cuáles son todas sus búsquedas e inquietudes [...] antes del primer trazado, es tener la mayor cantidad de información posible, desde cosas del usuario, cliente o como quieran llamarlo, hasta... ██████ del lugar...» (A08, AP3, pág. 19). Es que incluso ese indagar podría ir más allá de las fronteras del proyecto, porque muchas veces hay que profundizar en sus principios, en sus raíces, sus modos de pensar y vivir, para poder entender sus expectativas sobre el proyecto en sí y constatar que realmente sea viable trabajar con él.

El ejercicio de la arquitectura implica manejar una serie de variables de diversa naturaleza para darle forma en la edificación, donde un aspecto importante es canalizar las aspiraciones del cliente, ya que «... muchas veces lo que nos encontramos son clientes que quieren hacer algo y nos toca a nosotros interpretar exactamente esas necesidades y reencauzarlos... para ayudarlos a que... a que esa inversión realmente vaya por buen camino...» (A02, AP3, pág. 18), implica captar los planteamientos del cliente y adecuarlos a la realidad, traducir en el proyecto todas esas necesidades y aspiraciones que tienen los involucrados en el proyecto, eso sí, siempre con una comunicación franca y sincera que no genere falsas expectativas.

¹⁰⁷ Indagar: »Intentar averiguar algo discurriendo o con preguntas» (RAE), resaltado propio.

En este mismo sentido, también se hace necesario que la oficina se dé a conocer a su cliente, su forma de trabajo, el rol que jugarán sus miembros en el proyecto, los niveles de decisión dentro de la oficina para canalizar las inquietudes del cliente, etc., de esta manera él tendrá claro que en el proyecto participan miembros diversos de la oficina e incluso comprenderá que, al ser una organización orientada a proyectos, es común que se tienen varios encargos para los cuales la oficina equilibra sus esfuerzos.

4.1.5. La oficina y su praxis

La praxis se refiere a las acciones, la forma de trabajar en la oficina y de llevar adelante sus proyectos. La palabra praxis es definida como «*f. Modo o método que particularmente observa alguien en sus operaciones*»¹⁰⁸ (RAE), es decir, cada oficina generalmente tiene su forma de trabajo aunque como son orientadas a proyectos tienen aspectos que les son comunes.

Uno de estos es promover el trabajo en equipo ya que se reconoce que el proyecto es producto del trabajo colectivo que se fundamenta en las fortalezas y debilidades de sus participantes, potenciando los aportes de cada individuo y brindando seguridad en el trabajo realizado «*... esa firmeza del equipo hace que estas cosas sean como un... como un paso seguro, entonces te da tranquilidad, le da tranquilidad a todo el mundo, el cliente también está tranquilo, ¿sabes?, y eso ha generado mucha confianza...*» (A12, AP3, pág. 25). Incluso, este equipo debería ir más allá de profesionales y técnicos afines e involucrar a clientes y usuarios clave. También, dependiendo de su naturaleza, podría requerir la participación de profesionales de las ciencias sociales para un mejor entendimiento del contexto social del proyecto.

En este sentido, «*la formación de equipos suele incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar las funciones y la responsabilidad de cada miembro...*» (Robbins y Judge, 2013, pág. 590). Sin embargo eso no es suficiente, el equipo no solo hay que conformarlo, sino desarrollarlo durante todo el proyecto, así habrá como «*... resultado una mejora del trabajo en equipo, mejoras de las habilidades interpersonales y competencias, empleados motivados,*

¹⁰⁸ Resaltado propio.

reducción de la deserción y mejora el desempeño del proyecto en general» (Project Management Institute, 2017a, pág. 336), los objetivos de desarrollar el equipo son:

- *Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo a fin de aumentar su capacidad para completar los entregables del proyecto, disminuir los costos, acortar los cronogramas y mejorar la calidad;*
- *Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo para elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo;*
- *Crear una cultura de equipo dinámica, cohesiva y colaborativa para: (1) mejorar la productividad tanto individual como grupal, el espíritu de equipo y la cooperación, y (2) permitir la capacitación cruzada y la tutoría entre los miembros del equipo para intercambiar conocimientos y experiencia; y*
- *Empoderar al equipo para participar en la toma de decisiones y asumir responsabilidad por las soluciones previstas para mejorar la productividad del equipo a fin de obtener resultados más eficaces y eficientes. (pág. 338)*

Un aspecto fundamental de ese trabajo en equipo es *«... la comunicación entre nosotros es una cosa que es innegociable, hay que... comunicarnos todo [...] un poco lo mismo que con el cliente o con las partes involucradas, hay que comunicarlo todo para no encontrarnos con sorpresas en el futuro»* (A08, AP3, pág. 25). Para ello deben establecerse lineamientos, canales y formas de comunicación, así como mecanismos para la resolución de conflictos los cuales deben ser monitoreados para garantizar su eficiencia. También es primordial la actitud de los miembros del equipo: su capacidad de escuchar, la empatía, la comprensión, el respeto y sobre todo valorar las individualidades contribuye con la efectividad comunicativa *«.... hay respeto, mucho respeto de uno por otro, sobre todo... esteee... sabes porque las... hoy en día las capacidades de uno y de otro son necesarias para todos... o sea tienes... y todos... todo el mundo es importante»* (A04, AP3, pág. 24).

Así mismo, como el proyecto es producto de la participación de muchos actores, con diferentes perspectivas, la argumentación de las propuestas e ideas es fundamental, para ello deben generarse procesos de debate entre los diferentes participantes con el fin de que surja la mejor alternativa de respuesta posible, *«... ellos comprenden que entonces tienes que poner de lado tus punto de vista particulares y negociar, y llegar a uno colectivo que garantiza que la idea se entiende y se transmite...»* (A05, AP3, pág. 20). Al respecto, Rittel plantea que el basamento de las decisiones de los diseñadores suelen ser implícitas y no

argumentadas, cuando realmente «... una condición necesaria para mejorar nuestra capacidad de planificación [y de diseño] está en reconocer y pronunciarse claramente sobre los fundamentos de las posiciones de los participantes» (1966, págs. 38-39); en este «... proceso argumentativo: se formulan preguntas e issues hacia los que cada quien puede asumir diferentes posiciones, con las evidencias reunidas y argumentos contruidos a favor y en contra de cada una de las diferentes posiciones. Estas se discuten...» (1972, pág. 395). De esta manera:

... nada es automático, o sea, aquí no hay respuestas automáticas de nada en los proyectos, o sea, si yo a alguien le pido por favor diseñame esto, no es rrruuiii, bueno, por qué ¿ok?, o sea de dónde ¿ok? Porque, de nuevo, en estas cosas de las batallas que uno pelea, no nos interesa ponernos a discutir con nadie si eso es de madera o es de cartón, sino los argumentos por los cuales llegamos a que eso era de madera o era de cartón, porque son los argumentos en que [REDACTED] como arquitecto y Pedrito de los palotes como ingeniero nos vamos a poder entender y son argumentos más interesantes que discutir (A08, AP3, pág. 20).

Eso incluso debe quedar claro para el cliente, ya que «... nosotros no tenemos ninguna solución dada en el bolsillo, que la solución surgirá en el debate que tengamos con ellos y en función de sus atributos, etc., etc.» (A03, AP3, pág. 19). Cada proyecto es único, surge como respuesta a un problema específico y responde a diversas variables «... con el momento, con condicionantes, con el cliente, con el equipo que trabajó en el proyecto, con la forma en que entiende un detalle, con la personalidad misma de la idea ¿no? (A05, AP3, pág. 21).

4.1.6. La oficina y su forma de estructurar el trabajo

Como la oficina de arquitectura está orientada a la realización de proyectos, su forma de trabajo es diferente a otro tipo de organizaciones¹⁰⁹; si bien generalmente tienen una estructura organizativa formal jerárquica, operativamente se organizan por proyecto, es decir «... tenemos por supuesto una estructura organizativa... piramidal, como todas, pero funcionalmente trabajamos distinto. Funcionalmente trabajamos en red, ¿ok?, todos tenemos comunicación con todos, todos sabemos en qué momento tenemos que contactar a la persona idónea, etc., etc.» (A02, AP3, pág. 4).

¹⁰⁹ Las actividades funcionales son rutinarias y continuas, mientras proyectos son únicos y temporales porque son la forma de dar respuesta a una necesidad específica que generará algún cambio. Por ejemplo, las actividades funcionales suelen utilizar estructuras organizativas piramidales (jerárquicas) mientras que los proyectos suelen llevarse a cabo con estructuras matriciales.

En esta forma de organización, denominada matricial, el recurso humano se organiza de acuerdo a sus capacidades y en función del proyecto. Ofrece como ventajas: que acerca la toma de decisiones a quienes realizan el trabajo, permite mayor flexibilidad para adecuarse a la incertidumbre y potencian las capacidades de cada miembro de la organización. Mientras que su mayor desventaja está en que puede generar conflictos entre los responsables jerárquicos del personal y los del proyecto en la asignación de los recursos y en los reportes que debe hacer el personal a dos superiores.

Así, la oficina debe organizar a su personal para lograr los objetivos de cada proyecto y en consecuencia los de la organización; el trabajo se distribuye y se asignan responsabilidades a los diferentes miembros de acuerdo a criterios que pueden estar vinculados a las personas, los proyectos o a la oficina como un todo.

En cuanto a la estructuración del trabajo hay una clara división entre la fase de conceptualización y la de desarrollo del diseño básico y detallado. Es factor común entre las oficinas que la conceptualización está a cargo de los socios de cada una de las oficinas independientemente de la cantidad que tengan, entonces *«... la etapa conceptual, que es estrictamente hecha por los tres miembros fundadores...»* (A03, AP3, pág. 27) o en el caso de ser un solo fundador *«... es un trabajo hasta cierto punto individual ¿no?, ahí si me encierro yo un poquito solo y empiezo a... a afrontarme... conmigo mismo [...] desde... el requerimiento [...] convertir la pregunta en una respuesta que empieza a clarificar esa solicitud inicial...»* (A05, AP3, pág. 27). Una vez culminada esa etapa conceptual *«... ya se pasa al equipo total donde estamos nosotros como directores de diseño, el líder o los... los líderes si es un proyecto muy complejo y los asistentes...»* (A03, AP3, pág. 27).

Ese líder o coordinador del proyecto es el responsable de la prosecución general y el que está en contacto directo con los socios de la oficina, *«... generalmente por... por obra hay un arquitecto responsable y depende de... 1 o 2 personas que lo ayudan generalmente. Entonces yo me entiendo directamente con esa persona responsable de ese proyecto...»* (A12, AP3, pág. 26). En algunos casos, esos líderes han solicitado ser partícipes de la conceptualización y una de las oficinas indica que ha sido beneficioso porque *«... ya también lo incorporamos para que tome decisiones a nivel conceptual también, porque así hemos visto que hacen más suyo el proyecto, entonces está muchísimo más claro»* (A03, AP3, pág. 26).

Los razonamientos que utilizan las oficinas para esta estructuración del trabajo son diversos, entre ellos destacan los criterios vinculados a la oficina, que toman en consideración aspectos generales tales como disponibilidad de personal, tiempo para la realización del proyecto, etc., con el fin de optimizar el trabajo y fomentar la participación y el aprendizaje de sus miembros; por ejemplo:

... digamos hay unas pautas básicas más o menos básicas de bueno, este proyecto debería durar en total seis meses, en función de los metros cuadrados y... y la experiencia que ya se tiene dentro de la oficina de cuánto toma un proyecto de esas características, luego hay que ver si el personal que está efectivamente... este... se da abasto para... para poder cumplir esa meta, si no hay que reprogramar... (A09, AP3, pág. 28)

Pero también toman en cuenta criterios referidos al proyecto como su complejidad, tamaño, ubicación, así como «Bueno, básicamente depende de los tiempos que tengas para proyecto, o sea, eso es lo que le da prioridad a un proyecto muchas veces. O sea, tanto el tiempo como la complejidad» (A04, AP3, pág. 28).

Es importante señalar que clientes, consultores y otros interesados que se involucren en el proyecto deben tener clara la conformación del equipo y el alcance de las responsabilidades de cada miembro, en el proyecto y por supuesto en la oficina, ello con el fin de que cualquier inquietud o solicitud pueda hacerse en el nivel adecuado para una mayor efectividad en la respuesta.

4.1.7. El arquitecto y sus cualidades

Todas las personas tienen referencias idealizadas¹¹⁰ de personas y objetos, un deber ser, con características positivas que solo es posible en una construcción mental pero que de alguna manera se convierte en un patrón de comparación con personas y objetos reales, en una referencia. De esta forma, se pueden definir las cualidades que requiere un arquitecto, entendiendo por cualidad un «*Elemento o carácter distintivo de la naturaleza de alguien o algo. Cualidad positiva, especialmente de una persona*» (RAE), aun en el entendido de que esas referencias son personalísimas porque se desprenden de la propia experiencia de los arquitectos participantes, son su *alter ego*¹¹¹, y ojalá en la referencia para mejorar día a día «... que te guste... o sea que... que... no que seas un eterno insatisfecho, pero que siempre

¹¹⁰ Idealizar: tr. Elevar las cosas sobre la realidad sensible por medio de la inteligencia o la fantasía (RAE)

¹¹¹ Alter ego: m. Persona real o ficticia en quien se reconoce, identifica o ve un trasunto de otra (RAE).

andes buscando y buscando y buscando más, o sea, lee, encuéntrate con cosas nuevas...» (A08, AP3, pág. 29). Es así que cuando un arquitecto u otro profesional tiene verdadera vocación y la vive con compromiso ético «... *el trabajo profesional es algo más que un rol ocupacional, pasa a ser un personaje o carácter en el que se encarnan los valores asociados a la profesión*»¹¹² (Hortal, 2010, pág. 263), se convierte en la personificación de esas idealizaciones, pero por supuesto con defectos también.

Entre esas cualidades resaltantes se encuentran las habilidades y conocimientos de la profesión que son adquiridas durante sus estudios y perfectibles en el ejercicio profesional, tales como saber diseñar y dibujar, tener conocimientos sobre otras disciplinas vinculadas al proyecto, sobre aspectos constructivos que le permitan supervisar obras, etc., son conocimientos básicos sobre diversos aspectos que permiten comunicarse adecuadamente con los profesionales afines que contribuirán durante el proyecto., «... *creo que es algo inherente al oficio del arquitecto, el arquitecto no es una persona que hace solo proyectos o dibujos, él también tiene que estar en la obra*» (A05, AP3, pág. 30), además, como plantea A10:

... un arquitecto... bueno, tiene que saber de todo porque, por ejemplo, de estructura, yo me meto en la gerencia de la obra [...] sé de electricidad, sé de sanitarias... a lo mejor no lo sé todo pero sí se decir cuáles son las claves de esas cosas [...] Sé también un poco de finanzas, que a mí nadie me lo enseñó pero lo he aprendido en este mundo... (AP3, pág. 31).

Justamente porque no se puede saberlo todo y dada la complejidad de todo proyecto, es que se requiere del trabajo en equipo, el cual debe ser fomentado y gestionado por el arquitecto, en su rol de facilitador del proyecto, porque «... *cada persona tiene un... ¿cómo lo explico?... todos somos como un sistema, cada persona es importante en... en un proyecto y siempre el otro va a apoyar a... va a complementar lo que otro no tiene*» (A01, AP3, pág. 32). En este sentido ese sistema necesita lineamientos que lo guíen por lo que la capacidad de liderazgo juega un rol fundamental «... *cuando uno empieza a entender que es una disciplina colaborativa, entonces tú tienes un rol como gerente del proceso, como líder de un equipo, pero a la vez tienes que darles respeto...*» (A05, AP3, pág. 32). Para que el trabajo en equipo sea efectivo debe reconocerse su valor, es decir, «... *un punto importante es no creerse diva [...] siempre decidimos llamarnos... de otra manera [...] porque no queríamos enfatizar el*

¹¹² Resaltado propio.

hecho de la individualidad [...] sino el hecho de que es un trabajo colectivo» (A03, AP3, pág. 32), entonces cada arquitecto que participa en un proyecto, en el rol¹¹³ que sea, tiene que:

... ver que los proyectos no son «tuyos», los personalismos son muy peligrosos entonces tú le dices al que está en anteproyecto: mira capaz que en el proyecto va a haber alguien que no eres tú y tu deber es hacer que ese anteproyecto sea lo suficientemente claro para que el que lo agarre lo entienda a la perfección... (A05, AP3, pág. 30).

Para el manejo de las variables que afectan un proyecto, al equipo de trabajo y a todas las voces de sus *stakeholders*, se requiere de una importante capacidad de organización «... porque son tantas cosas que tienes que atender [...] tienes que llevar un orden en lo que estás haciendo, saber qué vas a entregar, qué es para trabajar, qué es para... eh... eso... qué has entregado y qué no» (A11, AP3, pág. 30). Esa organización se extiende a la información sobre las variables que influyen en el proyecto, para poder jerarquizarlas y sintetizarlas en pro de los objetivos del proyecto «... tienes que tener una capacidad de síntesis enorme, porque hay demasiada información que tienes que compactar en un proyecto de arquitectura» (A08, AP3, pág. 29). Sin embargo, la capacidad organizativa debe ser lo suficientemente flexible como para poder afrontar la incertidumbre natural del proyecto, no coartar la creatividad y dar respuestas efectivamente.

En otro orden de ideas, cabe destacar que, si bien el liderazgo es una categoría emergente, no aparece entre las más destacadas como cualidad necesaria para el arquitecto, esto es muy llamativo porque sí lo hacen el trabajo en equipo y la capacidad organizativa, que son dos aspectos que requieren de un liderazgo efectivo porque implican el manejo de personas, para lograr potenciar sus habilidades y conocimientos en pro del proyecto, como bien refiere A08 «... tienes que saber... lidiar... o saber trabajar con personas que piensan absolutamente distinto a ti y eso no significa que sus pensamientos no sean válidos, son distintos y listo...» (AP3, pág. 32). Quizá se asume como sobrentendido, sin embargo es importante mencionarlo porque, aunque hay algunas habilidades que podrían considerarse innatas, es necesario contar con herramientas adecuadas para que sean realmente efectivas.

¹¹³ Rol: Con este término se designa un conjunto de patrones de conducta esperados, atribuidos a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social. Entender el comportamiento en un rol sería mucho más fácil, si cada persona eligiera uno y lo interpretara de manera regular y consistente. No obstante, los seres humanos deben interpretar varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de él (Robbins y Judge, 2013, pág. 277)

«Las habilidades de liderazgo involucran la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Estas habilidades pueden incluir la demostración de capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales» (Project Management Institute, 2017a, pág. 60). El liderazgo permite al arquitecto mantener a todos los involucrados enfocados en el proyecto, como bien lo menciona A13 «... porque tú eres como el director de orquesta y hay una cantidad de gente que se puede desafinar muy rápido y tú tienes que mantenerlos a ellos en... en orden pues...» (AP3, pág. 32).

4.1.8. El arquitecto y sus retos futuros

El pasado es la raíz de los actos presentes; ese pasado y este presente son las raíces del futuro que hoy más que nunca se plantea como un reto a lo incierto. Es por esto que, si bien se establecieron unas perspectivas de análisis que recogen los planteamientos más relevantes para los actores participantes, en los retos futuros es más que conveniente tratar todas las categorías emergentes para intentar leer en los arquitectos ese futuro.

Hablar del futuro tiene muchísimas implicaciones que van desde la situación país en que estamos inmersos hasta la visión más amplia que pueda tenerse de la arquitectura como profesión y del papel del arquitecto en este mundo globalizado, pero siempre partiendo del principio del deber que como profesionales tienen hacia la sociedad y también de esa sociedad que tiene que comprender el papel del arquitecto en ella, tal y como menciona A06, «el reto del arquitecto en Venezuela yo creo que es... abrirse camino a pesar de... lo que está sucediendo y construir país, hacerse un nombre, hacerse una carrera, un recorrido» (AP3, pág. 37), lo que no es más que generar puentes reales entre la profesión y la sociedad.

En ese ámbito más amplio, el arquitecto colombiano Ardila Cansino refiere que el rol de artista atribuido al arquitecto ha contribuido a que la profesión se vea excluida de la toma de decisiones en temas trascendentales:

La inclusión de la arquitectura como una de las siete artes clásicas es un honor que nos cuesta caro a la hora de ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones, convirtiéndonos a la larga en un mal necesario para los «fines prácticos», o económica y políticamente «serios», dejándonos las decisiones supuestamente «estéticas» para las que nos hemos preparado [...] Nos hemos convertido en instrumentos que materializan en el espacio los discursos políticos y económicos de los que determinan la producción urbana y arquitectónica, lo que me permite concluir que las reglas de juego

las establecen otros, dejándonos únicamente la posibilidad de acatarlas (2003, pág. 2).

En ese sentido, una de las oficinas plantea sus inquietudes sobre la actuación de organismos públicos locales que obstaculizan y retrasan los proyectos «... no vemos que haya en estos organismos una contraparte técnica formada, que sepa que qué es hacer ciudad, que quiera aportar a la ciudad ¿ok? Muchas veces son criterios personales los que están evaluando y mal manejo de la norma...» (A02, AP3, pág. 48). Es decir, hay un arduo trabajo que realizar para construir esos puentes reales entre la práctica de la arquitectura, la sociedad y los entes gubernamentales. Este planteamiento que coincide con lo que recoge el «Informe sobre el estado de la profesión» sobre el caso español, donde expresan que «... entre las amenazas a las que se enfrenta la profesión está precisamente la falta de estrategias que involucren a todo el sector de la construcción, incluyendo en él a los ciudadanos/usuarios y los poderes públicos...» (Centro de Estudios de la Profesión de Arquitecto (CEPA), 2009, pág. 28). Entonces el reto futuro del arquitecto es con la sociedad, con el país, con la profesión, con la oficina y consigo mismo.

En primer término, es necesario que los propios arquitectos comprendan y asuman su papel en la sociedad actual y futura, en el entendido de ganar un liderazgo que parece se ha diluido, como es referido por A08: «yo sí creo que es súper frágil nuestra... nuestra profesión aquí, porque... porque creo que no sabemos... cómo ayudar a quien hay que ayudar, creo que eso nos ha costado mucho» (AP3, pág. 35).

Solo desde esa comprensión del rol del arquitecto, es que se pueden acometer otros retos futuros de la profesión, tales como edificar la infraestructura tan necesaria, abordar la problemática de la vivienda, etc. porque son muchas las tareas pendientes, «... este es un país de oportunidades porque [...] todo está por hacer, donde hay demasiados elementos pendientes... siempre se traduce en algo, eso es lo que yo creo que defino como riqueza, no es riqueza en lo material...» (A05, AP3, pág. 34); esto implicaría atender también nichos no tradicionales:

... donde la profesión puede encontrar nuevos desafíos. No cabe duda de que la capacidad del arquitecto para solucionar problemas puede contribuir enormemente a tareas como el desarrollo comunitario, programas de autoayuda, facilidades educativas, etc., y de esta manera contribuir significativamente a mejorar la calidad de vida de aquellos que no son

aceptados como ciudadanos de pleno derecho y que no cuentan como clientes habituales del arquitecto (Unesco/UIA, 2011, pág. 1).

O quizá es también reencontrarse con los maestros de la profesión en nuestro país, tal como expresa A13:

... la arquitectura aparte de hacer espacios es un hecho social por excelencia... ehh... según Villanueva, o sea, esto no es una cosa estética esto es el hecho social por excelencia, la sociedad vive en la arquitectura, entonces está bien, para que se sienta bien y para que no... no esté mal consigo mismo, yo creo que la arquitectura tiene esa... esa potencialidad, el arte lo tiene, la pintura, la música, la pintura es muy contemplativa y la música alimenta al alma, pero... la arquitectura es como... es el 3D que te rodea y tiene que ser buena, tiene que ser armoniosa para que el ser humano se sienta bien, entonces tenemos un reto importante como arquitectos, siempre y creo que no dejaremos de tenerlo (AP3, pág. 35)

Si bien existe unos valores a partir de los cuales el arquitecto y la oficina se deben a la sociedad, también la profesión merece su lugar en ella, por lo tanto, una vez se comprenda ese papel, se debe valorar la arquitectura como profesión, reconocerla como ejercicio profesional y forma de vida, «... entender que la arquitectura más que un producto es un proceso» (A05, AP3, pág. 38), que independientemente de las características del proyecto (uso, tamaño, complejidad, etc.) «... tienes que saber encontrarle el valor a las cosas que haces por más pequeñas que sean y hacerlas interesantes además, o sea, te tocó hacer un baño [...] bueno, vamos a hacer [...] el mejor baño...» (A08, AP3, pág. 39).

Valorar la profesión pasa también por respetar y hacer respetar la profesión, como comenta A05:

... el rol del proyectista no se puede negociar, o sea yo puedo entender lo que tú quieres y lo traduzco, pero cuando tratas de ver que alguien está haciendo... y eso pasa en lo público y lo privado, te pasa incluso en un privado que dice «bueno yo lo que necesito es alguien que dibuje lo que yo quiero», no, no, eso no va a funcionar, y me toca decirle al cliente no, esto no va a funcionar porque eso no es un proceso sano para un proyecto (AP3, pág. 38).

Pero para ello primero hay que darle valor desde su interior para poder posicionarla en la sociedad «... las oficinas tiene que publicar, tienen que participar en concursos, tienen que... tienen que crecer, tiene que volver la gente, tienen que participar en la universidad, tiene que ser profesores, tiene que hacer todo...» (A13, AP3, pág. 13) y a los no arquitectos involucrados del proyecto «... infundirle tanto nuestro valores como hacerles ver que su casa

no es solo la casa de ellos sino también una casa que puede eh... alimentar el debate de la arquitectura» (A03, AP3, pág. 13).

Esto se complementa con otro reto, la sensibilización al público sobre la profesión, inculcar ese respeto en la sociedad, para ello *«todo profesional que quiera y pueda hacer valer su profesionalidad irá haciendo valer su compromiso personal con los valores intrínsecos de su profesión»* (Hortal, 2010, pág. 70), a partir de lo cual podrá transmitir los valores de la profesión, su importancia, las implicaciones del ejercicio profesional y su participación a lo largo del proyecto y la construcción:

... es la parte de educación y de sensibilización al cliente, que sepa que la arquitectura no termina con un proyecto, es realmente cómo se lleva a obra ese proyecto y cómo es el equipo de obra, porque... este... ahí es dónde creo que está la clave, poder mantener el proyecto, en resguardo de lo que se diseñó, sobre todo en obra (A02, AP3, pág. 38).

Esta sensibilización no solamente le da reconocimiento a la profesión sino que logra que los interesados en el proyecto se comprometan con él incluso más allá de los linderos de la parcela *«... siempre le hacemos ver que [...] nos gusta... eh... hacer una arquitectura que trate de aportar algo aunque sea mínimo, esto es, queremos comprometer al... al... al cliente [...] comprometerlos con el propio proyecto arquitectónico y hacerlo copartícipe»* (A03, AP3, pág. 38).

Para asumir ese compromiso compartido de aportar a la ciudad y darle valor a través del proyecto de arquitectura es necesario entender que cada edificación interactúa con la ciudad porque se afectan mutuamente; en este sentido, las nuevas generaciones de arquitectos van a tener que *«... afrontar deudas fundamentales que heredamos de la arquitectura del siglo 20 sobre la posibilidad de construir proyectos de ciudad, que son más grandes que la sumatoria de proyectos pequeños e individuales...»* (A05, AP3, pág. 34), y esto solo es posible desde la construcción colectiva del proyecto:

... otra cosa que es como el gran reto... también de orden global, es entender la arquitectura ya como una disciplina colaborativa y menos individual [...] pero sí creo que es algo que las generaciones actuales entienden más fácil que generaciones como las previas, donde la cultura del indi... del individualismo era muy fuerte... (A05, AP3, pág. 37).

Reconocer la arquitectura como construcción social, es entender que la edificación es producto del aporte de muchas voces, cada una con sus particularidades, de allí la

importancia de lograr la participación activa de los interesados. Y quizá de las mayores ironías es que es el mismo gremio quien tiene que asumirlo en primer término, tal como comenta A03:

... hemos tenido muchos problemas porque en muchos concursos, etc. cuando le decimos somos [REDACTED]... no, no, no, me tienes que dar el nombre de alguien; entonces hemos tenido muchos problemas... u otorgan una premiación porque no están acostumbrados a que sea un ente colectivo el que esté presentando un proyecto (A03, AP3, pág. 36),

Además, es un colectivo que incluso trasciende la oficina de arquitectura al involucrar a tan variados interesados, por lo cual hay que tener siempre presente que trabajar con personas requiere de una mente abierta, creativa y flexible, por lo cual el arquitecto tiene que ser «... un tipo que por más que él tenga todo controlado en... en la planimetría sepa llegar a ser flexible [...] y ser coherente con los que están alrededor de él y mantenerlos a todos ellos, coye en sintonía» (A13, AP3, pág. 35).

Quizá como colofón de los retos futuros, que aplica a cualquier profesional, está la importancia de actualizarse, de mantenerse al día, a pesar de que la situación actual pueda alejarnos del resto del mundo, hay que asumir ese futuro con mucha fuerza y compromiso porque son muchos los retos que tiene la profesión por delante «... los retos de las nuevas tecnologías, de los procesos constructivos, de la capacidad de abordar la data que recibe de un mundo absolutamente tecnificado ¿no?, a pesar de que nuestro caso no es necesariamente el... el mejor ejemplo...» (A05, AP3, pág. 36), retos que obligan a estar en la punta de la lanza, para montarse en ese futuro aunque hoy pueda parecer tan oscuro... hay que estar listos para cuando aclare.

4.2. EL PROYECTO Y SUS INTERESADOS

La vida del hombre requiere de muchos espacios, concretos y abstractos, más o menos delimitados, en los cuales siempre acontece algo: un pensamiento, una acción insertos en un tiempo vivencial.

La arquitectura, definida como el arte de delimitar y fijar los espacios constituye para el hombre su ámbito vital más inmediato, y la ciudad, asumida como un organismo vivo, proyección de la misma vida del hombre, y considerada más allá de la sola sumatoria de edificios, calles y plazas, se convierte en el ideal de espacio para el desarrollo natural del hombre.¹¹⁴ (Villamizar Hernández, 2003, pág. 45)

¹¹⁴ Resaltado propio.

La arquitectura y el proyecto son un binomio indivisible, es proyectar espacios donde hacen vida las personas; ese proyecto está inserto en un contexto, en una trama con la cual establece también una relación inseparable. Entonces una edificación se realiza para resolver un problema de personas y comunidades; este problema se aborda a través de un proyecto de construcción, el cual se caracteriza por ser «... *único en sus características clave (p.ej., emplazamiento, diseño, entorno, situación, personas involucradas)*» (Project Management Institute, 2017a, pág. 4), complejo y con limitaciones de tiempo y recursos.

Cada proyecto recoge y canaliza aspiraciones, expectativas e intereses de muchos actores (clientes, usuarios, vecinos, consultores, etc.) y maneja los recursos disponibles (humanos y materiales). Implica también unas condiciones contextuales, en el sentido más amplio, de carácter físico, social, político y económico que deben ser consideradas y la edificación resultante a su vez afectará a ese mismo contexto cambiando sus condiciones, entonces hay «... *evidentemente siempre como una gran interpretación sobre los lugares porque la condición urbana, [...] siempre hay esa preocupación por el lugar ¿no?, y cómo el proyecto puede intervenir mucho más en mejorar ciertas pistas o condicionantes de ese entorno*» (A05, AP3, pág. 42).

Realizar un proyecto implica un proceso iterativo para darle sentido al problema y resolverlo, de ese proceso surgen todos los documentos necesarios para llevar a cabo la edificación. «*Cuando nos referimos al proyecto, nos referimos a la capacidad de abrir un panorama multidisciplinar, desde el cual se pueda disponer de una serie de opciones para desarrollar un problema arquitectónico...*» (Jaimes Botia, 2003, pág. 53). Aquí destacan dos aspectos importantes, el primero que un problema arquitectónico tiene diversas maneras para su resolución, ante lo cual la búsqueda debe enfocarse en hallar la mejor posible. El segundo es su referencia a lo multidisciplinar, que reconoce la participación de profesionales afines; sin embargo, a esto hay que agregar que no solo participan profesionales y técnicos sino que hay muchas otras voces vinculadas al proyecto que también son sus *stakeholders*, cada uno con sus particularidades, por lo que es necesario «... *equilibrar las metas conflictivas y contrapuestas de los interesados del proyecto y así lograr el consenso. En este contexto, consenso significa que los interesados relevantes apoyan las decisiones y acciones del proyecto, aun cuando no exista 100% de acuerdo*»¹¹⁵ (Project Management Institute, 2017a,

¹¹⁵ Resaltado propio.

pág. 53); para esto es necesario «*la comunicación y las reuniones de trabajo son continuas, puntuales y específicas; qué nos vamos a reunir, para qué, para poder seguir avanzando ¿ok?»* (A02, AP3, pág. 68), lo que desarrollará una relación franca y abierta que focalizará los esfuerzos en el proyecto.

4.2.1. El proyecto y su aceptación

Aceptar un proyecto implica un compromiso a mediano e incluso largo plazo por parte de la oficina y de sus arquitectos, por lo que algunas manejan diversos criterios de decisión para su aceptación, tales como la intuición¹¹⁶ de alguno de sus miembros, el atractivo de la propuesta, la confiabilidad del proyecto y el sostenimiento de la oficina; mientras que en otras «*... yo creo que... que se aceptan todos...*» (A13, AP3, pág. 41).

Pero aceptar un proyecto también implica un compromiso para con la oficina y con la profesión; cuando se asume realizar un proyecto se debe considerar que la trayectoria profesional de la oficina está en juego y también el reconocimiento de la profesión como servicio a la sociedad. Como se mencionó anteriormente, un proyecto va más allá de los linderos de la parcela y más allá del momento en que se proyecta y se construye. Su influencia se extiende en el tiempo y en el espacio, por eso actuar responsablemente es vital; pero lamentablemente, en muchos casos:

... los profesionales aceptan las presiones del cliente-promotor; puede que esto ocurra por complacencia, por coincidencia de valores, por escasez de trabajo, o por su formación poco crítica. En cualquier caso, dicha aceptación implica una preferencia de los profesionales hacia los valores del cliente frente a los intereses de la sociedad (Acosta, 2012, pág. 244)

Es importante entonces que la oficina analice conscientemente las perspectivas que pueda ofrecer un proyecto antes de ser aceptado. Muchas veces, la aceptación sin condiciones, sin una evaluación prudente, termina trayendo más problemas que beneficios. En este sentido, si bien la oficina debe tener entre sus objetivos percibir dinero (para poder mantenerse en el tiempo), ese no puede ser el fin último como tal sino llegar a la mejor alternativa de respuesta posible para todos los interesados, como, por ejemplo, lo explica A05:

... nos sentíamos relegados a... como los dibujantes de lo que ellos estaban pensando... yo mira, yo no funciono así porque va a quedar algo de lo cual yo no me voy a ser orgullo... no voy a estar orgulloso, entonces... porque

¹¹⁶ Intuición: percepción íntima e instantánea de una idea o una verdad que aparece como evidente a quien la tiene (RAE).

para mí el objetivo no es ganar dinero o hacer un plano más o un plano menos, el objetivo es llegar al mejor producto posible y cuando eso no queda claro en el proceso de conceptualización y desarrollo, luego eso no va a ocurrir tampoco en la obra porque va a ser un proceso tenso, tirante... de que esto no me gusta esto si me gusta, y por lo tanto estás constantemente tratando de ceder... y cuando una de las dos partes se siente sometida o maltratada por la otra nunca es sano, igual que no sería sano si el arquitecto se lo hace al cliente... (AP3, pág. 13).

Un criterio bastante recurrente entre las oficinas es la confiabilidad del proyecto, la cual considera elementos vinculados tanto al cliente como a la propia oficina. En cuanto al cliente se refieren a las condiciones de la solicitud, su factibilidad, los términos de la contratación, etc., como menciona A06 «... yo acepto los proyectos por supuesto si... si... si cumplen con uno con lo que tienen que cumplir yo los acepto [...] he tenido clientes que no han pagado y desgraciadamente eso es una tragedia para nosotros los arquitectos...» (AP3, pág. 40). Con respecto a la oficina y su capacidad para llevar a cabo el proyecto son determinantes su tamaño, disponibilidad de tiempo, personal, áreas de experticia, etc. «... si es un proyecto pequeño... eh... la velocidad con que lo puedes resolver y que puedes dejar entrar otro proyecto a la oficina mientras este se está desarrollando...» (A04, AP3, pág. 40). En síntesis las oficinas buscan de alguna manera involucrarse en proyectos que tengan mayores probabilidades de éxito «... queremos participar en proyectos exitosos, no queremos que se queden a mitad de camino...» (A02, AP3, pág. 40).

Por otra parte, en su constante búsqueda del desarrollo profesional de la oficina y sus miembros, el atractivo de la propuesta suele ser un criterio valedero para aceptar un proyecto ya que que el aprendizaje que pueda lograrse de la experiencia, los valores compartidos con los interesados, si el tipo de proyecto corresponde a algún área de interés específica de la oficina o hasta un cliente recurrente, son elementos que inciden en la aceptación, por ejemplo, «...evaluamos... si los intereses son comunes... te comento, porque no solamente es hacer un proyecto por hacerlo, no... si no el proyecto qué es lo que busca, qué es lo que va a dejar como constancia... y participación de nosotros» (A02, AP3, pág. 40), o también «... simplemente es el interés de realizar un proyecto, si es un proyecto urbano si sientes que le vas a hacer un aporte a la ciudad por ejemplo con un proyecto urbano...» (A04, AP3, pág. 40).

Es importante señalar nuevamente que los objetivos de la oficina son a largo plazo, por lo que se hace vital su sostenimiento, es decir, percibir ingresos para mantener la oficina

operativa. En este sentido, llama la atención que los arquitectos entrevistados no hagan mucho énfasis en ese aspecto aunque quizá podría ser que se da por sobre entendido, de hecho A12 refiere que, a lo largo de la vida de la oficina, sus criterios de aceptación han variado, en sus inicios aceptaban todos los proyectos luego fueron más selectivos y ahora nuevamente tienen que tomarlos prácticamente todos para tener flujo de caja en la oficina:

... decimos siempre que sí [...] antes porque éramos lanzados y le decíamos que sí a todo, después hubo una época que fue buena, hace como 10 años, y éramos como más selectos, sí había una selección, o sea, agarrábamos de verdad los que más producían...

En estos 10 años, te ves involucrado en que necesitas más bien otra vez agarrar todo lo que haya... todo y... eh... esos proyectos pequeños sirven como flujo de caja, que ayudan mucho en momentos dados de... de debilidad económica, ayudan muchísimo, y cuando caen unos proyectos grandes, bueno, muy bien, están bienvenidos. Pero antes uno... estee... podía ser que no agarrabas los pequeños, porque tenías siempre grandes e iban bien, ahorita no, ahorita... ahorita digamos que yo no me freno por nada, estoy dispuesto a hacer cualquier tipo de trabajo, dentro de esa... eh... no escala de la arquitectura. (AP3, pág. 41)

4.2.2. El proyecto y su conceptualización

La conceptualización es el proceso para establecer los fundamentos a partir de los cuales se desarrollará el proyecto. Es el momento de responder ciertas preguntas, definir los porqués, los para qué y los cómo. Eso según Leveté (2018) «... *tiene que ver con lo que uno cree que debe ser la arquitectura. Nosotros nunca empezamos con un dibujo. Empezamos con una conversación. No hay ideas sin diálogo. [...] Si tienes un porqué fuerte, el edificio se diseña solo*»¹¹⁷. Reforzando ese planteamiento, para Acosta:

Es en esta fase donde se definen las características esenciales de las propuestas de diseño y donde los valores de los profesionales y demás actores tienen mayor impacto en la forma en que se formulan y resuelven los problemas, en la manera en que se desarrollan los proyectos y en las consecuencias, buenas y malas, que su ejecución tenga en el medio ambiente y la sociedad¹¹⁸ (Acosta, 2012, pág. 12).

Para algunos es un proceso relativamente individual, para otros una tormenta de ideas entre miembros de la oficina, el cliente y a veces los consultores. Cada oficina tiene su forma de aproximarse a esa idea pero coinciden en lo importante de «... *construir de alguna manera criterios para... para... para bueno... dar el concepto del proyecto...*» (A02, AP3, pág. 41).

¹¹⁷ Resaltado propio.

¹¹⁸ Resaltado propio.

Cada edificio es único y tendrá su propio concepto por lo que «... *el concepto tiene que ser muy importante y no es una cosa predeterminada, es una cosa que se genera en cada proyecto con la información que trae toda la gente que aporta...*» (A13, AP3, pág. 46). Por ello es muy importante reunir la mayor cantidad de información posible, conocer los diversos puntos de vista, debatirlos para llegar a esos elementos fundamentales sobre los que se desarrollará el proceso, de allí es que deberá surgir esa idea inicial.

Es como un... una... este... como es una idea, mira, está esto... por lo general [] siempre pide muchas ideas al principio: quiero hacer esto, esto por aquí, dime qué piensas de esto... y en algún momento llegamos a algo concreto y decimos: ¡ide aquí iniciamos! esta es la idea y de aquí partimos. (A11, AP3, pág. 42).

Ese concepto proviene de la integración de atributos¹¹⁹ tales como valores, requerimientos, variables, función, rentabilidad, entre otros, y que están relacionados con el contexto y los interesados. Para integrarlos «... *se va armando como un paquetico cosas referenciales, [...] sobre materialidad, [...] el programa y evidentemente la funcionalidad, porque hay unos datos [...] para que ese proyecto tenga una veracidad, no soy de los que cree que la idea es suficiente...*» (A05, AP3, pág. 44). Son aspectos fundamentales que influyen en el proyecto y son determinantes en mayor o menor medida de su resultado y en consecuencia no deben ser vistos de forma negativa, sino por el contrario buscarles su potencial aporte al proyecto, como lo indica A08:

... todas esas cosas desde variables urbanas o las cosas que el... el usuario o el cliente quiere en realidad no son obstáculo para el proyecto, es material para que tú empieces a explorar cosas que probablemente no estás explorando o no ibas a explorar... (AP3, pág. 45).

Es decir, algunos de estos atributos están dados por la contextualización del proyecto, que responda a las variables físicas, ambientales, sociales, políticas, económicas, legales, etc. del lugar donde se implanta «*a partir de ese hotel, empezamos a buscar como todos esos vínculos arquitectónicos que pudieran generar como una relación más interesante entre el usuario y el lugar...*» (A08, AP3, pág. 43). Esto pasa por entender que existe una interrelación, que así como el contexto afecta a la edificación, esta impacta el lugar y a quienes hacen vida en la zona; parte importante de la labor del arquitecto es canalizar las aspiraciones de los *stakeholders* para que el proyecto realmente se adecúe a ese contexto:

¹¹⁹ Atributo: »característica, cualidad, propiedad» (Wordreference)

ya te digo... algunos clientes vinieron siempre con la foto como vienen otra cosa... yo quiero algo así (que está hecho en Japón o está hecho en Estados Unidos, etc., etc.) bueno a partir de allí empezar a desmontar toda esa foto nos lleva trabajo, les damos charlas incluso a los clientes, tanto comunidades, etc., presentamos obras de arquitectura que se están haciendo en Venezuela, en otras partes del mundo, para hacerle ver: primero que tenemos una visión más amplia y segundo, que el reto que nos plantea... eh... el reto que nos plantea ha sido planteado en otras localidades y los resultados han sido otros; y entonces que lo que nos da en la foto, más vale descubrir nuestra propia foto que apropiarnos de la foto de otro. (A03, AP3, pág. 41).

4.2.3. El proyecto y su gestión

Hablar de gestión de proyectos en arquitectura implica utilizar mecanismos y procesos de forma tal que no se coarte la creatividad de los participantes y además se mantenga el foco en la oficina y sus objetivos *«el desafío es proporcionar un entorno de oficina estimulante y creativo que permita el espacio para la creatividad dentro de una estructura de gestión profesional»* (Emmitt, 2014, pág. 161). Lo importante es que cada proyecto genere valor para todos los interesados, para lo cual es indispensable tener claros los objetivos del proyecto y poder definir la manera en que se gestionarán el tiempo, los recursos, la participación de los interesados, las formas de comunicación, las contrataciones, etc. Esto sirve de guía para llevar a cabo el proyecto e ir monitoreando que el foco central no se pierda y tomar los correctivos de ser necesario. Finalmente, una vez culminado el proyecto, tener mecanismos claros de gestión permite evaluar la prosecución del proyecto, lo cual permite el aprendizaje de la organización, es decir, poder sistematizar los elementos favorables y tomar los correctivos sobre los que fueron negativos para aplicarlos en proyectos futuros debidamente adecuados.

Destaca como categoría emergente la planificación y el control del proyecto. La planificación comprende los *«... proceso(s) requerido(s) para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto»* (Project Management Institute, 2017a, pág. 554), mientras que el control se refiere a los *«... proceso(s) requerido(s) para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes»* (pág. 554). Planificar y controlar los proyectos permite que:

El líder de proyecto o el equipo de proyecto, de alguna manera ya tiene una guía, un mapa... el cual por supuesto, ellos pueden estar ajustando, porque es lógico, no es una guía cerrada, sino que es flexible, pero que ellos pueden ir ajustando en la medida que se desarrolla, pero ya tienen unas coordenadas que son las que... les definen el trabajo, ¿ok? y esto se respeta y esto se mantiene. Por supuesto hay unos que... se respetan muy bien y hay otros que de repente pueden... este... desviarse, pero hay que tomar correctivos a tiempo para poder minimizar esas desviaciones. (A02, AP3, pág. 49).

Por otra parte, algunos participantes indican que la oficina no maneja una forma particular de gestión «... no... así que tenemos una línea gerencial de... estos son los pasos, no. Pero siempre es más o menos un mismo orden... y siempre eso viene dado más bien por el mismo requerimiento que haya... de... parte del cliente» (A04, AP3, pág. 50), esto es una debilidad importante, porque no permite que la organización pueda revisar su prosecución y mejorar día a día. Además, como reconoce otro arquitecto participante, los mecanismos de gestión podrían mejorar la eficiencia en el trabajo:

Mira, yo no soy... no soy muy ordenada... o sea, yo soy... o sea, quizá me haría falta un buen gerente, pero yo trabajo y trabajo hasta que no estoy convencida no me quedo tranquila y eso a la hora de la verdad a veces no es muy rentable porque quizá te puedes tardar un poquito más de tiempo que... que tuvieras y decidieras esto toma tres semanas y de ahí no me paso, entonces... fuera más eficiente (A06, AP3, pág. 50).

Esta poca atención a la gestión coincide con lo que recoge *Architects Registration Board (ARB)*, en su informe anual de 2004/5, donde presentó una lista de las diez quejas más comunes que recibe de los clientes, las cuales están vinculadas a la gestión¹²⁰ (Emmitt, 2014, págs. 17-19):

1. Excesiva demora en que el proyecto sea completado: debido a estimaciones poco realistas, de cualquiera de las partes, y por no informar al cliente los motivos por los cuales se retrasa el proyecto.
2. Las expectativas del cliente se elevaron demasiado: porque se hicieron planteamientos fuera del presupuesto disponible, por desconocimiento de los costos o falta de asesoría temprana al respecto.

¹²⁰ Si bien este estudio no corresponde al caso venezolano, se trae a colación porque coincide con algunas inquietudes planteadas por los participantes clave, mencionados por algunos de los referentes teóricos y similitudes con comentarios que se escuchan de no arquitectos.

3. Se espera que el cliente pague los errores cometidos por el arquitecto: debe haber suficiente claridad para asumir cuándo las variaciones son producto de errores o debido a otros motivos.
4. Los contratos no fueron claros: debe realizarse un contrato donde se establezcan cronogramas, costos y responsabilidades de forma clara y concisa antes de que comience el trabajo, este contrato debe ser minuciosamente discutido con el cliente.
5. Intento de trabajo fuera del área de competencia: es necesario establecer claramente al cliente el alcance de los servicios profesionales de acuerdo a la experiencia y cualificación, también indicarles la necesidad de servicios profesionales adicionales de consultoría.
6. Falta de respuesta a comunicaciones y llamadas telefónicas del cliente: deben establecerse lineamientos claros con respecto al manejo de las comunicaciones del proyecto.
7. Incumplimiento con los problemas posteriores a la finalización: establecer claramente el alcance de las responsabilidades y de los servicios profesionales posteriores a la entrega.
8. Los clientes reciben malos consejos: se debe evitar dar asesorías en asuntos que están fuera del área de competencia, la cual debe estar claramente establecida.
9. Conflictos de intereses: muchas oficinas trabajan con alianzas formales e informales, es particularmente importante tener claro si estas relaciones pueden influir en el proyecto.
10. Trabajo delegado a jóvenes: dado que generalmente las fases iniciales del proyecto son manejadas por los socios de la oficina es importante explicar claramente la forma de trabajo y la distribución de los proyectos entre sus miembros.

Cuando se detallan estas quejas, quizá se pueden sintetizar en problemas de comunicación y en el apresurarse en las fases iniciales donde se va consolidando la relación cliente-arquitecto, lo que lleva nuevamente a la importancia de generar confianza mutua y no generar falsas expectativas, para poder canalizar debidamente todas esas inquietudes, aspiraciones, incluso ilusiones que pueden traer los clientes, usuarios y otros interesados. En este sentido, también es importante señalar que la negociación es el mecanismo natural para poder balancear las diferencias de intereses entre el cliente y la oficina de arquitectura.

4.2.4. El proyecto y su éxito

Para el *Project Management Institute (PMI)*, el éxito de un proyecto «... es medido según la calidad del producto y del proyecto, la puntualidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente» (Project Management Institute, 2017a, pág. 13). Por su parte, como ya fue mencionado, para Dana Cuff (1991, pág. 197) el éxito depende de la percepción de tres evaluadores, cada uno desde una perspectiva diferente::

- **Los actores del proyecto:** que se expresan en términos de satisfacción sobre el proyecto como tal pero también en la vida útil de la edificación e incluso en proyectos futuros donde se reencuentren arquitectos, clientes y consultores.
- **El gremio profesional:** donde destacan las publicaciones y premios.
- **El público en general:** desde una perspectiva integral que incluye elementos como necesidad, función, gestión, moda, y ubicación.

Uno de los arquitectos participantes coincide con estos planteamientos e incluso los lleva más allá cuando los convierte en un principio como lo es la búsqueda de la excelencia, él afirma que el equipo de trabajo es un importante juez del proyecto realizado:

... creo que tiene que haber un compromiso con la excelencia siempre, eso sí tiene el equipo siempre [...] Y creo que además el juicio no viene de solo mí, del hecho que el colectivo es el que termina siendo el que evalúa esa excelencia, porque algo muy bonito en las experiencias de colaboración desde la universidad cuando trabajas en equipo, es que entonces el criterio de la excelencia no es... autónomo, no es que la excelencia para mi es... es algo que viene dado como del... del grupo [SE REFIERE AL EQUIPO DE TRABAJO], y es un juicio implacable, cuando el grupo no está contento... porque dice... no, no es. (A05, AP3, pág. 53).

En este sentido, se aborda el éxito del proyecto desde la perspectiva de una parte de los actores del proyecto, la de la oficina de arquitectura y sus arquitectos, los cuales refieren diversas características que hace que el proyecto pueda ser considerado exitoso, tales como las que expresa A13 «... Bueno, yo siento que... que la Casa ■■■, [...] es un proyecto exitoso porque... porque primero se culminó, se culminó con unos niveles de acabado y de detalles buenos, estee... todo lo que generó económicamente y... y la posterior venta» (AP3, pág. 55), entre otras.

La calidad del proyecto se refiere a que este sea realizado con los estándares o especificaciones apropiados y establecidos, desde la generación del concepto, durante el

desarrollo del proyecto y sus productos y hasta la construcción «... empezamos a ser obsesivos con la calidad del producto desde gráfico hasta... la presentación, hasta por supuesto en la construcción, o sea que hay como un nivel de exigencia, de cuidado en el detalle en todas las escalas ¿no?» (A05, AP3, pág. 51). También incluye la durabilidad de la edificación, que es una característica que solo puede verificarse a largo plazo porque tiene que ver con el envejecimiento de la edificación y sus facilidades de mantenimiento «... no he tenido la suerte de ver cómo envejecen los proyectos, [...] es una parte importante cuando un proyecto es exitoso, creo que todo proyecto recién hecho se va a ver bien, pero cómo envejezca y que envejezca bien es importante» (A08, AP3, pág. 52).

En coincidencia con el PMI y Cuff, una de esas características que tienen los proyectos exitosos según los participantes es la satisfacción de los interesados, lo cual tiene que ver con que el producto y el proyecto satisfagan las aspiraciones de las diversas partes interesadas brindándoles calidad de vida, satisfacciones profesionales, beneficios económicos, que impacte positivamente la zona donde se ubica, entre otros aspectos. Por ejemplo, sobre la satisfacción de clientes, usuarios, de la gente en términos generales «... el éxito que tú veas que la gente que lo usa contento, [...] de lo que para qué es ya estábamos claro... o sea que eso ya... es para la sociedad, es para los niños de la música...» (A12, AP3, pág. 55) o como parafrasea otro de los arquitectos participantes «... un proyecto exitoso, que esto sí lo decía Aravena, un proyecto exitoso es el que es capaz de responder preguntas que están fuera de la arquitectura, es decir, que es pertinente para todo el mundo y no solo para nosotros...» (A08, AP3, pág. 54).

Por su parte, la satisfacción para el equipo de trabajo está asociada a la concreción del proyecto y también al aprendizaje que puede darse durante su prosecución «... hay proyectos que son muy bonitos, muy satisfactorios desde el punto de vista personal de desarrollo [...] son satisfactorios porque... a nivel de conocimiento o a nivel de... de... de desarrollo intelectual de uno como proyectista... este... generan satisfacción...» (A09, AP3, pág. 51). También es muy importante la calidad de vida que pueda lograrse a través del trabajo «... beneficios económicos... no los quiero definir económicos... beneficios materiales, pero también son importantes porque yo le digo nada hacemos con tener éxito si vivimos mal y comemos mal...» (A05, AP3, pág. 54).

Hay diferentes factores que inciden en el éxito del proyecto, los cuales deben ser considerados y cuidados durante todo el ciclo del proyecto. Para Cuff (1991, pág. 234), hay tres aspectos que son fundamentales:

- Un fuerte concepto que es entendido, en sus propios términos, por cada uno de sus actores principales, manteniendo su integridad a través de todo el proceso de diseño.
- Relaciones cálidas durante el proceso de diseño, aun cuando se presentan conflictos¹²¹ y tensión.
- Estimulación del sentido de pertenencia de sus actores así como de sus ocupantes, no solo en términos de propiedad sino de sentimiento y conexión con la edificación.

Por su parte, para los arquitectos participantes hay elementos que deben ser cuidados desde su conceptualización, como lo indica A03 y que coincide con Cuff, hay que «... tener un concepto contundente es fundamental porque, cuando digo contundente es que es tan claro y tan neto que va a ser entendido por todos los miembros del equipo, por el mismo cliente y contundente para la propia ciudad, ¿está?» (AP3, pág. 55); hasta la participación del arquitecto durante su construcción con el fin de garantizar que cualquier cambio que tenga que realizarse sea acorde a los fundamentos del proyecto «... y entonces muchas de las cosas se resuelven en la... en la... supervisión. Es ideal porque tú vas entonces en esa función eh... eh... reforzando el concepto, detalle a detalle y vas reforzando el concepto, reforzando, reforzando...» (A12, AP3, pág. 58), sobre todo en la situación actual del país donde hay muchas limitaciones y escasez de productos también para la construcción:

El éxito de una obra es su supervisión, o sea, yo creo que... yo aprendí una cosa, uno hace un proyecto, tú lo entregas y de ahí a que se termine hay como muchas variaciones, más ahora en este momento país que no hay cosas [...] Pero creo que el éxito, o sea, una obra que no tenga supervisión arquitectónica no sirve, y además yo exijo supervisión de mis ingenieros. (A10, AP3, pág. 58).

Así mismo, también es vital «... un buen cliente [...] alguien que sepa entender con... con respeto lo que es la función del arquitecto y que además haya un buen nivel de comunicación y una relación sana en los planteamientos mutuos» (A05, AP3, pág. 59), es decir tiene que existir una relación arquitecto-cliente respetuosa, de confianza, la cual se va construyendo paulatinamente junto con la prosecución del proyecto, tal como lo expresa Cuff «... /a

¹²¹ Un conflicto se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa (Robbins y Judge, 2013, pág. 446)

naturaleza de las interacciones arquitecto-cliente se opone a la formulación clara, exhaustiva de las necesidades y requisitos, ya que estos se desarrollan o se comprenden a través del propio proceso de diseño» (1991, pág. 100). Esta relación debe permitir una comunicación fluida en pro de la edificación, para que el cliente se sienta reflejado en ella, de forma tal que haya «... una arquitectura donde involucramos al cliente [...] para definir los atributos de la empresa [...] y ver de qué manera nosotros podemos tener algunos atributos que puedan aparecer representados en la propia arquitectura» (A03, AP3, pág. 59), porque «... cuando una de las dos partes se siente sometida o maltratada por la otra nunca es sano...» (A05, AP3, pág. 59).

Pero, como ya se ha mencionado, todo proyecto involucra a muchas visiones y voces, no solo a clientes y arquitectos, y lograr una participación comprometida de los interesados también es pilar fundamental del proyecto exitoso, porque hay sentido de pertenencia, entonces «... va a tener éxito porque todos están como que en un mismo norte...» (A01, AP3, pág. 57), todos sienten que son parte importante de él y ven sus aportes en el resultado porque incorpora sus valores (en el sentido más amplio o aquellos asociados al gentilicio, la empresa o las personas). Es «... como una actitud profesional desde el inicio del proceso... la participación de los actores internos y externos, creo que eso es algo que la gente reconoce desde una foto hasta unos dibujos [...] eso es algo que es un valor» (A05, AP3, pág. 58). Entonces, la oficina de arquitectura debe fomentar la participación, en el entendido que cada voz lo hace desde su visión del problema y con su lenguaje, por lo cual hay que generar mecanismos que la faciliten y de alguna manera permitan que esos lenguajes diversos se comprendan, como por ejemplo:

... ese método a ellos les gusta mucho, y cuando ven que todas estas piezas se ponen sobre la mesa y participan y crece el edificio, ellos ven como se arma y es tan lógico, que entonces al final, cuando el edificio de repente es así o es así [GESTICULA CON LAS MANOS], ellos lo ven tan lógico que están de tu lado, porque esta pieza la movimos entre todos, porque, por X o Y, ¿entiendes?, entonces él dice: ¡claro, pero es que tiene que ir así la pieza!, entonces estamos todos hablando el mismo... (A12, AP3, pág. 58).

4.2.5. Los interesados y su participación

Los interesados son todos aquellos que se ven afectados por el proyecto o su resultado y quienes a su vez tienen influencia en él. Como fue mencionado, en el caso específico de los

proyectos de edificaciones existen diversos *stakeholders* tales como clientes, usuarios, arquitectos y consultores, constructores/proveedores, vecinos, entes financieros, organismos gubernamentales reguladores, entre otros. Los cuales deben ser identificados, determinar su grado de afectación por el proyecto y su resultado, así como su escala de responsabilidad sobre él con el fin de generar mecanismos efectivos para promover y manejar su participación así como las relaciones entre ellos. Esto es labor fundamental del arquitecto quien, además, es el que mantiene mayores interrelaciones con otros actores:

... el arquitecto debe experimentar una ligera «independencia» o menos «interrupciones» al final de esquemas [CONCEPTUALIZACIÓN], y luego otra vez al final del desarrollo del diseño. A medida que el proceso avanza, el foco de las interacciones de los arquitectos cambia del cliente a otros profesionales, principalmente consultores (Cuff, 1991, pág. 174)

Estas interrelaciones se dan a través de procesos de negociación, donde cada una de las partes debería presentar su visión del problema y argumentarla; ahora bien, eso implica una declaración de principios a través de sus restricciones y preferencias, incluso algunas que son innegociables. Justamente por eso, hay que *«evitar la confrontación siempre que sea posible [...] El conflicto directo es un asunto serio, ya que puede destruir una relación a largo plazo, el tono de las interacciones posteriores, o forzar una decisión en un momento inoportuno»* (Cuff, 1991, pág. 183); en otras palabras, más que sortear o ignorar los conflictos lo importante es tener mecanismos para manejarlos para no llegar a la disputa que pueda deteriorar o romper las relaciones a largo plazo. Siempre hay que tener presente que las diferencias son naturales cuando existen tantos interesados, algunos afectados positivamente y otros de forma negativa; incluso hay que entender que desde las diferencias pueden emerger ideas que marquen una diferencia importante en el proyecto y su resultado.

En este mismo sentido, dada la complejidad de los procesos de negociación y también esa condición no predictiva de las consecuencias que puedan acarrear las decisiones que se toman en el proyecto, es necesario que todo el proceso de dialogo así como las decisiones tomadas sean debidamente registradas de forma tal que puedan ser monitoreadas en caso de que sea necesario.

Destacan para los arquitectos participantes los clientes, que son quienes contratan el proyecto, para su uso personal o para obtener beneficio económico de la edificación. Una de sus formas de participación más comunes es el diálogo, sobre todo a través de reuniones

para explorar posibilidades en conjunto, tal como indica A06, «... comienzo a plasmar mi proyecto y en ese momento tengo muchas reuniones con el cliente.[...] mientras más yo pueda trabajar con mi cliente delante, más llego yo a una solución rápida, o sea es como un retrato hablado» (AP3, pág. 69). En ellas los clientes aportan ideas y requerimientos que deben ser tomados en cuenta y canalizados adecuadamente por el equipo de proyectos «te traen un terreno, te traen una ilusión, te traen una fantasía, te traen... y te dicen yo quiero que me saques aquí... 10 apartamentos de 200 metros cuadrados más o menos pero si los puedes llevar a 300 mejor...» (A06, AP3, pág. 67), de forma tal que las propuestas puedan ser viables y así los clientes puedan tomar decisiones contando con la mejor información posible «... ellos son los que aprueban... te gusta esta idea vamos por este camino o vamos por este» (A06, AP3, pág. 70).

El cliente participa durante todo el proyecto, sobre todo en la fase conceptual, aportando así grandes ventajas porque «desde el principio [...] porque sin él no habría proyecto... eh... siempre hay una reunión, después viene la parte conceptual, se presentan las ideas, se presenta la imagen, si hay requerimientos adicionales se suman a la propuesta...» (A04, AP3, pág. 71). Así mismo, los arquitectos refieren que «... estas reuniones son muy buenas porque ellos... estee... participan, se fija el concepto y el próximo paso es casi ya que dibujar, ¿me entiendes?, [...] claro, hay muchas dificultades pero esas las resolvemos nosotros, lo importante es fijar el concepto...» (A12, AP3, pág. 71).

Pero para resolver esas dificultades y desarrollar el proyecto coherentemente, también juegan un rol fundamental los consultores que con sus profesiones afines complementan el trabajo profesional de los arquitectos y hacen posible la edificación.

... el trabajo como en simultáneo con los consultores es muy importante porque creo que la consultoría y la ingeniería no es algo que ocurre después que la idea está generada, me gusta pensarlo desde el principio porque... respeto mucho a los profesionales de la ingeniería y además aprendo de ellos ¿no?, y eso me... me gusta mucho. (A05, AP3, pág. 63).

Los consultores participan aportando ideas y requerimientos, también a través de asesorías y consultas y en todos los casos también el diálogo es fundamental, por lo que «... se hacen reuniones... mesas de trabajo con los ingenieros para que... para que esto esté a la mano con arquitectura y no se desligue...» (A01, AP3, pág. 68). La participación de los consultores

se da durante todo el proyecto, pero toman fuerza sobre todo en el anteproyecto y en el diseño básico y detallado, como lo refiere A02:

... nosotros empezamos a ejecutar... lo que son nuestras primeras propuestas... ya de... lo que son plantas, planos, productos... para irnos a una consulta preliminar en la alcaldía, ¿ok?... para poder tener unas bases e involucrar a las ingenierías [...] tenemos una reunión con los ingenieros, vamos a conceptualizar ahora sí ingenierías, paisajismo... todo lo que... este... sea urbanismo, implantación, vialidad, etc., vienen todos los involucrados... las demás ingenierías o especialidades involucradas, para conceptualizar y nosotros tener de alguna manera... el... este... los inputs para preverlos en la ejecución de las plantas como tal... (AP3, pág. 70).

La participación de los consultores siempre es bien valorada, se entiende que las diferentes disciplinas se deben complementar y que en la medida en que más pronto se haga mejor para el proyecto,

Creo que todo lo que nutra al proyecto arquitectónico tiene la misma jerarquía, o sea, en cuanto a especialistas, o sea a los... al ingeniero hidráulico, al electricista, a la... a la estructura todo esto va de la mano y no creo que haya una jerarquía y siempre hay un diálogo constante con esos especialistas, o sea, a través de correos y... y reuniones aquí en la oficina, o sea, eso está muy de la mano, no es que el proyecto de arquitectura va por un lado y después te encuentras que... que la estructura no te va a calzar y modifica todo... (A13, AP3, pág. 65).

No quedaron de lado los miembros de la oficina de arquitectura, quienes comparten día a día el trabajo en el mismo espacio, generalmente colegas, aunque cada uno con sus destrezas y preferencias, que de una forma u otra se van complementando. Como se mencionó anteriormente, el proceso de conceptualización generalmente es manejado por los fundadores y socios de las oficinas y luego se involucra a otros arquitectos que participarán en el proyecto, tal como lo dice A10:

Bueno, yo cuando tengo... cuando ya tengo un esquema que a mí me gusta y además trato de sentarlo en la oficina, porque no es que yo soy el que hago el esquema y es tal, sino que se lo presento a ■■■, se lo presento a ■■■, se lo presento a ■■■... entonces vamos viendo, ellos me hacen unas observaciones y tal... (AP3, pág. 66).

Luego la dinámica de trabajo es mucho más dialógica¹²², permitiendo el aporte de ideas que influyen en la toma de decisiones «... cuando entras sobre todo en esta sala de reuniones y...

¹²² Dialógica: Pertenciente o relativo al diálogo / Que contempla o que propicia la posibilidad de discusión (RAE), resaltado propio.

o sea, entramos a veces... eh... como arquitecto jefe, pero entramos todos [...] y los proyectos se ponen aquí en el proyector y todos opinamos del proyecto» (A13, AP3, pág. 66). Este es un proceso iterativo, como lo describe uno de los arquitectos participantes:

... siempre escojo a uno de los arquitectos, a veces a varios, para que hagan una especie de brainstorming ¿no?, pero basado en un concepto [...] más o menos vamos ajustando, vamos montando y simultáneamente vamos analizando los espacios, eso es un proceso de ir y venir, ir y venir. (A06, AP3, pág. 67)

Durante todos esos procesos de trabajo, de argumentación, suele ocurrir que los miembros de la oficina asumen diferentes papeles, tal y como lo describe Lawson al referirse a las conversaciones en el proceso de diseño:

El 'aprendiz' es aquel que absorbe lo que otros dicen, recuerdan o aprenden. El 'informante' responde las consultas de los demás. El 'crítico' verifica la validez de lo que otros han dicho y hace comentarios al respecto, dando advertencias de vez en cuando. El 'colaborador' trata de elaborar y construir sobre lo que otros han dicho en lugar de criticar. Finalmente, el 'iniciador' comienza un nuevo hilo conversacional o desarrolla una nueva perspectiva sobre el tema cuando los demás no tienen más que decir (2004, pág. 89)

En otro orden de ideas, es importante señalar que para los entrevistados todo lo referente a los interesados y su participación fue muy vago, no se logró concretar a ciencia cierta si realmente manejan estrategias para identificarlos y lograr su participación comprometida, por lo menos no más allá del cliente y de los consultores.

De hecho, los usuarios, que son interesados que se pueden considerar clave para el proyecto de una edificación, porque son quienes harán vida en ella, son apenas mencionados, incluso cuando se pregunta directamente sobre ellos refieren que «... hay veces que el usuario no se sabe ni quién es, ¿no? Por ejemplo, la realización de un supermercado... wowwww... quién es el usuario» (A03, AP3, pág. 66). Básicamente es reconocido si es el mismo cliente «... puede ser cliente, puede ser usuario o puede ser ambos, nos gusta mantenerlo lo más cercano posible [...] al final es de él y ese... negocio... o ese lugar donde él va a estar [...] le tiene que funcionar a él...» (A08, AP3, pág. 66); también en el caso de los proyectos comunitarios donde «la participación del usuario es cuando hay las opciones. Por ejemplo cuando participamos en el... en apoyo a las comunidades indígenas obviamente es directo...» (A03, AP3, pág. 70) o en proyectos urbanos:

... siempre hay... este... sobre todo en proyectos urbanos, siempre hay una consulta con la comunidad, esteee... se han hecho desde entrevistas hasta reuniones organizadas a través de alcaldías, para poder llevar un proyecto a.... por un buen camino y a una buena aceptación si es un proyecto público sobre todo. (A04, AP3, pág. 70).

Aunque puede ser que los usuarios sean muy variopintos y difíciles de unificar, se pueden realizar estudios que permitan aproximarse en mayor medida a su posible perfil, como de hecho se hace con otro tipo de productos, previo a su lanzamiento al mercado; o incluso basarse en experiencias anteriores. Así pueden ser incorporados, como lo menciona A01 «... en la parte conceptual... porque ahí es cuando se va a hacer el estudio quiénes son los usuarios que van a estar cerca, que tipo de población va a estar a sus alrededores...» (AP3, pág. 66).

Incluso, si bien «... obtener una idea de las perspectivas de los usuarios futuros presenta un desafío particular para los arquitectos. El principal punto de referencia de los arquitectos para obtener información sobre los usuarios suele ser el cliente» (Van der Linden, Dong y Heylighen, 2017, pág. 174). En todo caso, es muy importante que la oficina de arquitectura tome conciencia de la importancia del usuario y sus características para lograr que el proyecto y la edificación resultante sea exitosa a corto, mediano y largo plazo.

4.3. TRANSVERSALIDADES

La oficina de arquitectura es una organización orientada a proyectos, que presta servicios profesionales, es decir, es una agrupación de personas que trabajan para personas. Si bien los proyectos son finitos, la oficina no lo es, por lo que cada proyecto realizado debe ir en pro de la organización «el enfoque adoptado consiste en abordar la sinergia entre la gestión de los proyectos y la gestión de las oficinas de diseño» (Emmitt, 2014, pág. 11)

Cada proyecto es la búsqueda de una respuesta, la mejor posible, consensuada con quienes participan en el proyecto. Si bien la «rutina» de la oficina de arquitectura es realizar proyectos, cada uno es único, responde a una serie de variables (físicas, ambientales, sociales, políticas, económicas y legales) y a su vez se convierte en una fuente de aprendizaje que debe ser aprovechada por la oficina con vistas a futuro.

La práctica arquitectónica es una «conversación» con los proyectos y la sociedad, un proceso de prueba, desarrollo, aplicación y reflexión sobre el conocimiento del diseño. Los arquitectos aprenden de los proyectos y del

*trabajo de otros mediante el desarrollo de ideas, propuestas y formas de trabajo que se adaptan a la cultura de su oficina y a las necesidades de sus clientes*¹²³ (Emmitt, 2014, pág. 15).

Es una fuente de aprendizaje desde todos los puntos de vista pero quizá uno de los más relevantes es lo que puede aprenderse de los demás actores del proyecto, de los clientes, usuarios, consultores, personal en obra, banqueros, etc., tal como lo expresa A10, incluso con sus más de 35 años de experiencia profesional «... aprendo y aprendo y siempre metes la pata... siempre... un carpintero te dice: eso no es así doctor... tú crees que te las sabes todas y es mentira... eso de que uno lo sabe todo no es verdad» (A10, AP3, pág. 75).

4.3.1. Oficina/Arquitecto

La oficina es una agrupación de arquitectos que comparten intereses, principios, formas de trabajo, lenguaje, etc., cuyo fin es potenciar sus capacidades individuales para lograr objetivos que requieren del trabajo conjunto y brindar un mejor servicio profesional que genere valor para todos los implicados en el proyecto. En ese sentido, la oficina de arquitectura, como cualquier otra organización,

... no es solo una unidad productiva, sino también un lugar de despliegue y desarrollo de la creatividad y la acción humanas. Dicho de otra manera: un ente que no solo crea valor mediante la producción de bienes o la prestación de servicios; sino que, a la vez, genera también otros valores: crea cultura, modela a las personas y configura un tipo determinado de sociedad (Camacho L. et al., 2013, págs. pos.1515-1517)

Los ejes transversales entre la oficina y el arquitecto son los que pueden generar un espiral positivo donde la oficina prospera como organización por el crecimiento personal y profesional de sus miembros y ellos, a su vez, tienen a la oficina como ese lugar que lo hace posible. Estos ejes son:

- **Clima organizacional-cualidades:** «el clima es el patrón de percepciones de los miembros de la organización en torno a ciertas dimensiones de la vida organizacional. El clima es más maleable» (Jaime Santana y Araujo Cabrera, 2007, pág. 305). Un buen clima organizacional fomenta actitudes positivas y exalta las cualidades en los miembros de la organización porque se sienten en sintonía con ella, ese clima, donde destaca el ambiente social, es promovido desde la propia oficina y a través de su liderazgo, es decir,

¹²³ Resaltado propio.

se busca que el trabajo «... como experiencia, tiene que ser grata, tiene que ser gentil, o sea nadie va a hacer algo bien si se siente a disgusto en un espacio [...] yo tengo que crear ese ambiente...» (A05, AP4, pág. 1). Las experiencias exitosas y el ejemplo de los socios fundadores son factores importantes para el fortalecimiento de la oficina como cultura, porque de alguna manera se van generando costumbres y comportamientos que sus miembros suelen ir repitiendo.

- **Principios-cualidades:** la oficina de arquitectura agrupa individualidades con características distintivas que le permiten abordar trabajos más complejos. En este sentido, todos los que trabajan en ella tienen habilidades y conocimientos propios de la profesión, desarrollados en mayor o menor medida y que se complementan los unos a los otros, por lo cual sus aportes individuales son valorados como un importante capital para la oficina, es así que «... esos roles se van como repitiendo ¿no? a pesar de que cambia la persona, está el que es muy bueno en renders siempre, o el que es muy bueno organizando, o el que es muy bueno en planta...» (A05, AP4, pág. 4). En cierta medida, la oficina tiene arraigados sus principios y actúa consonancia con ellos en cuanto a la selección y manejo de su personal, es decir se actúa en función de la tradicción de la oficina.
- **Principios-retos futuros:** como menciona A01, el objetivo del arquitecto es «... brindarle la mayor comodidad y calidad de vida a los usuarios cubriendo sus necesidades, por esto las oficinas de arquitecturas deben estar abiertas a tener contacto directo con los usuarios tanto directos como indirectos» (AP4, pág. 6), de allí la importancia de ir de la mano de los *stakeholders* del proyecto y asumir que la arquitectura es una construcción social, que «... los edificios pueden ser concebidos colectivamente...» (Cuff, 1991, pág. 4), y la edificación resultante es el producto del aporte de esas muchas voces, cada una con sus intereses y particularidades, es decir,

... la arquitectura en cierta manera tiene que también transmitir las formas de ser de la gente, entonces le decimos a Oriol Bohigas, entre comillas, que no es solo espacio público, la construcción de espacialidad pública, sino la construcción de una arquitectura que en cierta medida responda a los valores de la gente. (A03, AP3, pág. 36).

Este compromiso social de la arquitectura es cada vez más apremiante, mucho más en las condiciones en las cuales se encuentra el país actualmente, con todas sus carencias en infraestructura.

- **Praxis en la oficina-cualidades:** el trabajo en equipo es la forma natural de realizar proyectos de edificaciones y en consecuencia debe desarrollarse y fortalecerse en los arquitectos la capacidad de hacerlo, desde el punto de vista personal y organizacional «... es una dinámica que se aprende mucho en los concursos [...] porque eso consolida mucho los equipos, los obliga a entender que están trabajando en colectivo ¿no?» (A05, AP4, pág. 3). Tal como lo indica Chiavenato: «al unir esfuerzos, las personas se sobreponen a sus limitaciones individuales y logran resultados. [...] ahora se busca el compromiso personal y la responsabilidad solidaria por medio del trabajo en equipo» (2009, pág. 25).
- **Praxis en la oficina-retos futuros:** cada día la sociedad se va haciendo más exigente en cuanto a participar en aquellas decisiones que pueden afectarle, en este sentido, la oficina de arquitectura tiene que ponerse al frente, asumir que la arquitectura es una construcción social y generar mecanismos que hagan que la participación no se convierta en un obstáculo «... necesitan la idea de la cooperación como una cosa donde cada quien aporta su propia experticia para sumar y hacer un proyecto mejor...» (A05, AP4, pág. 4). Por otra parte, el ejercicio profesional, así como los proyectos, están sometidos a los vaivenes del país por ello es necesario ser flexibles para poder asumir retos de diferentes índoles, asociarse estratégicamente con otras oficinas o abrirse campos fuera de las fronteras geográficas, las oficinas de arquitectura tienen entonces la disyuntiva de desarrollarse en un área específica o mantener un perfil general:

... tienes que estar reinventándote todo el tiempo porque no existe, o sea, lo puedes hacer, chévere, pero está bien complicado que garantices levantar trabajo si asumes esa postura que yo ataco... ataco un solo tipo de nicho en el... de la arquitectura, yo solamente hago hospital, bueno chévere, haz solamente hospital, pero entonces tu campo... el que abarcas, no puede ser tan local como Venezuela, tiene que ser mucho más grande. (A08, AP4, pág. 4).

- **Criterios para la estructuración del trabajo-cualidades:** la formación de equipos de trabajo efectivos no es fortuita, requiere de un trabajo constante que «... usa actividades grupales con altos niveles de interacción, con el propósito de incrementar la confianza y apertura entre los miembros del equipo, fomentar los esfuerzos coordinados y mejorar el desempeño del equipo» (Robbins y Judge, 2013, pág. 589). Su formación se hace a partir de diferentes aspectos vinculados a la oficina, y luego requiere monitorear su funcionamiento por lo cual «tiene que haber como aptitudes personales [...] buscando el

equilibrio sobre todo en los equipos [...] y eso es bonito, uno tiene que tratar de entender que los grupos humanos funcionan cuando hay balance e incluso para hacer las mezclas...» (A05, AP4, pág. 7). Sin embargo, no siempre es posible, y aunque se logre ese balance, siempre existen diferencias por lo cual tienen que haber también mecanismos para dirimirlas.

4.3.2. Oficina/Proyecto

«En las oficinas que producen excelentes proyectos, los arquitectos se acercan a cada problema como parte de un conjunto más amplio de trabajo, conectando ideas del pasado y compromisos futuros. Por lo tanto ningún proyecto está solo...» (Cuff, 1991, pág. 233). Si bien cada uno es único, hay que reconocer que la experiencia se va acumulando y es así como la oficina hace su trayectoria, la cual se va constituyendo y consolidando progresivamente.

La oficina de arquitectura puede realizar proyectos de diferentes naturalezas y escalas tales como edificaciones, interiorismos, remodelaciones y adecuaciones y restauraciones; también de diversos usos: residenciales, corporativos, comerciales, asistenciales, educativos, culturales, etc., y son todos y cada uno de los proyectos, sin importar su escala, naturaleza o uso, *«... los que proporcionan un vehículo para practicar el diseño y, por lo tanto, realizar la arquitectura»* (Emmitt, 2014, pág. 32).

En este sentido, tal y como lo refiere Cuff, hacer arquitectura va más allá de la «mesa de dibujo», porque *«... «los problemas en la práctica del diseño» se refieren a más que la actividad de diseño en la oficina; también significa mover un proyecto a través del proceso de aprobación, la gestión de su construcción, la obtención del encargo...»* (1991, pág. 62). Por lo cual hay que comprender la importancia de una buena gestión enfocada en la razón de ser de la oficina, es decir:

No es necesario que todos los miembros de una práctica arquitectónica sean ejecutivos de negocios o apasionados de la gestión, pero es importante que los arquitectos entiendan el entorno comercial en el que trabajan y el valor de administrar el diseño de manera consistente y eficiente (Emmitt, 2014, pág. 21).

En síntesis, la oficina de arquitectura es una organización orientada a proyectos donde cada uno de ellos la va conformando y fortaleciendo. Destacando entre ellos los siguientes ejes transversales:

- **Clima organizacional-principios-praxis en la oficina-proyecto exitoso:** cada proyecto aporta a la trayectoria de la oficina, además si el proyecto es exitoso no solo genera más encargos sino que también puede traer consigo reconocimientos y premios que promueven un mejor ambiente social motivador para sus miembros, fortaleciéndose el trabajo en equipo y en consecuencia las labores de la oficina «... *hemos generado un equipo muy, muy dinámico y muy comprometido y, ellos saben que... este... la arquitectura que se está haciendo, y de la cuales son copartícipes, es una arquitectura que... de hecho a merecido ciertos premios nacionales e internacionales...*» (A03, AP4, pág. 2). También es importante que la oficina cuente con valores arraigados y compartidos por sus miembros, como el compromiso y el respeto, y que se valore la arquitectura como profesión.
- **Principios-praxis en la oficina-aceptación-factores que influyen en éxito del proyecto:** los principios comunes con los interesados, como por ejemplo el aporte a la ciudad, son un factor importante para aceptar un proyecto porque le dan a la oficina posibilidades de exploración en aspectos que les son atractivos del proyecto, sin embargo en muchos casos, es necesario concientizar al cliente sobre valores importantes de la arquitectura y de la edificación, «*entonces, les ponemos [AL CLIENTE] por delante, vuelvo a decir, esas pistas de investigación que los obliga a comprometerse porque de hecho nosotros queremos crear... eh... desarrollar una ciudad mejor donde haya espacio público, etc., etc...*» (A03, AP4, pág. 6). Es decir, de alguna manera como profesionales los arquitectos también pueden ampliar los conocimientos de quienes los acompañan en el proyecto, porque «*un componente regular del progreso objetivo es la educación*» (Cuff, 1991, pág. 185), la cual permite mostrarle al cliente y otros involucrados las implicaciones del proyecto para la tradición, la ciudad, el ambiente, y para quienes harán vida en él. Esto abre las perspectivas y permite explorar alternativas que en principio podrían descartarse justamente por desconocimiento y además se logra la participación comprometida de sus interesados.
- **Principios-gestión del proyecto:** valorar los aportes individuales de los miembros de la oficina es muy importante porque cada uno tiene habilidades, conocimientos y

experiencias que pueden aportar para mejorar el trabajo cotidiano en diversas áreas como por ejemplo la planificación y control de los proyectos «... desde hace un mes nos estamos reuniendo todos los lunes en la mañana, [...] hablamos de qué hay que hacer esta semana [...] entonces el siguiente lunes evaluamos [...] es algo que incorporó uno de los muchachos que estuvo de intercambio en Chile...» (A07, AP4, pág. 3). Justamente eso es aprovechar la potencialidad de cada miembro de la oficina y lograr engranarlos a todos en pro de la organización y de cada proyecto realizado.

- **Principios-proyecto exitoso:** la búsqueda de la excelencia fortalece a la oficina de arquitectura porque le lleva a mejorar día a día en la realización de proyectos de calidad, es decir, que satisfaga las necesidades para las cuales fue realizado y que cumpla con los estándares que se establecieron «... yo creo que en el fondo para uno la calidad siempre es lo primero, la mayor posible, [...] el criterio de valor para ti es la calidad, y eso es algo que yo sí creo que no es negociable nunca...» (A05, AP4, pág. 3), sin embargo, es importante mencionar nuevamente que la calidad está en la percepción de quienes hacen juicio sobre ella. Es que en esa búsqueda constante de la calidad:

... los arquitectos de edificios excelentes ven los proyectos en el desarrollo general de su pensamiento, respondiendo a trabajos anteriores y dando lugar a futuras exploraciones. Sus objetivos para un edificio específico van más allá del proyecto inmediato; los límites establecidos son desafiados a la luz de este contexto más amplio de la obra (Cuff, 1991, págs. 239-240).

- **Principios-factores que influyen en éxito del proyecto:** un ejercicio profesional fundamentado en principios que van desde valores, que responde a su tiempo y espacio y que busca su contextualización es un factor que aporta a las probabilidades de éxito del proyecto y de la oficina de arquitectura «Yo diría que nuestra arquitectura, si tiene algo es la honestidad y el hecho de que es... es sencilla... es sencilla pero que responde a un contexto muy determinado» (A03, AP4, pág. 7). Ese respeto al lugar y a su gente «... porque el contexto social de una obra de arquitectura es al menos tan influyente como las propiedades de los materiales o del sitio de construcción» (Cuff, 1991, pág. 116).
- **Principios-factores que influyen en éxito del proyecto-proyecto exitoso:** lograr relaciones armoniosas con los interesados, sobre todo cliente-arquitecto, es otro elemento importante que solo es posible si se reconoce que la arquitectura se construye socialmente y que la satisfacción de los interesados es una importantísima medición del éxito del proyecto:

... bueno por un lado es como muy egoísta decir mira tú me vas a traer esto, y yo te mantengo al margen, y cuando esté listo te aviso, y yo soy... soy un genio que voy a entender todo lo que tú pensabas que podía ser, al final es de él y ese... ese negocio... o ese lugar donde él va a estar, o donde va a vivir, o lo que vaya a hacer le tiene que funcionar a él... (A08, AP4, pág. 1).

- **Principio-cortejo-aceptación:** el cortejo es mostrarse, es indagar, es ver si hay comunión con el otro desde la propia valoración que se tiene de la profesión y es ver si hay elementos compartidos que hagan atractiva la propuesta, «*después de definir nuestros principios, nuestros valores, también hablamos de nuestras búsquedas en arquitectura, para ver la sensibilidad que ellos [LOS CLIENTES] tienen en relación con esas búsquedas...*» (A03, AP4, pág. 5). Cuando existen esos elementos comunes, es decir «*cuando ambas partes están gratamente sorprendidas con sus encuentros iniciales [...] el cortejo es un proceso de acoplamiento*» (Cuff, 1991, pág. 179).
- **Cortejo-conceptualización:** para poder generar un concepto coherente es necesario integrar diversos atributos, una fuente importante de información sobre sí mismo y sobre el proyecto es el cliente, por lo cual es necesario indagar sobre él para poder «*... sentirse... como en los zapatos del cliente y meterse en el personaje pues [...] y a partir de eso, bueno, generar como bueno, cuáles son las necesidades en general y en función de eso ir desarrollando el proyecto*» (A09, AP4, pág. 3).
- **Praxis en la oficina-conceptualización:** es práctica común en las oficinas de arquitectura, y cada día debe perfeccionarse en sus modos, fomentar el diálogo entre los diversos interesados que participan en el proyecto para buscar la mejor alternativa posible, en ese sentido, ese diálogo debe ser argumentado, presentar las ideas con sus pro y contras para lograr un balance y generar un concepto que integre atributos. «*Así, para el arquitecto, proyectar es la técnica mental para justificar, exponer los argumentos que un artefacto edificado habrá de conllevar; es la conciencia de los motivos e intenciones de la práctica que soporta a la técnica*» (Zamora, 2011, pág. 16), como lo indica A13:

Y yo creo que aquí se agarra es las ideas del cliente y no se le arroja una imagen: mira, la imagen ■■■ es esta, y entonces yo agarré estas cosas y traté de pulirlas lo que tú trajiste (sea bueno o malo) y lo transformé en esto. No, se dialoga con la persona, se trata de entender todas las bondades que pueda tener ese proyecto tanto... de todo (bondades puede ser urbanas, eh... formales, conceptuales) y arroja un producto que...

que no está preconcebido pues, no... no es una cosa que... que yo ya la vi y es así, la dibujé y así va a quedar, ahí está tu producto; no, hay mucho de interacción de todas partes. (AP4, pág. 7).

Otra práctica fundamental de la oficina durante la concepción es contextualizar el proyecto, en ese sentido, dado que es un momento donde participan los clientes con mucha intensidad es necesario inducirlos, concientizarlos, en ciertos elementos que son importantes tales como la ciudad, variables ambientales, etc.:

... la primera estrategia es esa que te comentaba por medio de las variables, también variables ecológicas fundamentales, o sea, eso es importantísimo [...] Este... se hace un esfuercito de tratar de introducir a los... a los clientes, informarlos en ese sentido, para que los edificios sean lo más ecológicos posible y... y educarlos en ese brainstorming de que el edificio debe funcionar en algunos casos en ciertas posiciones, porque... por el sol, la orientación solar, esteee... los vientos, el clima, las vistas, hay una cantidad de cosas ¿no?, pero eso es la clase número 1... esteee... con respecto a los clientes, de manera que ellos se nutran y puedan hacer aportes mejores. (A12, AP4, pág. 2).

- **Praxis en la oficina-conceptualización-factores que influyen en éxito del proyecto:** el diálogo argumentativo es una característica importante de trabajo en equipo, para que pueda ser efectivo con interesados que manejan diferentes lenguajes es necesario generar uno común que en el caso de los arquitectos son muy utilizadas las simulaciones (*renders* e imágenes) «... siempre lo hacemos en realidad, que esa primera reunión con el cliente para mostrar propuesta venga acompañado de eso porque es algo que la gente entiende así [SUENA LOS DEDOS], para bien o para mal» (A08, AP4, pág. 7). En este mismo sentido, Cuff habla del diálogo arquitectónico que,

... a diferencia de la mayoría del discurso, implica dos conversaciones complementarias, una conversación verbal y una visual. [...] Estas dos conversaciones pueden llevarse a cabo cara a cara o indirectamente, produciendo cuatro tipos principales de discurso arquitectónico: verbal cara a cara (habla), cara a cara visual (bocetos improvisados), verbal indirecta (memos) y visual indirecto (modelos y dibujos arquitectónicos convencionales) (1991, pág. 187).

- **Praxis en la oficina-factores que influyen en éxito del proyecto:** la relación arquitecto-cliente es fundamental para que la prosecución del proyecto sea fluida. La comunicación clara y oportuna es vital, en ese sentido, hay que hacer comprender al cliente que el proyecto es realizado por un equipo «... el cliente entiende... [...] que cuenta con un equipo, no cuenta con una persona, yo se que yo llamo a tu oficina [...] y

*alguien me va a contestar...» (A05, AP4, pág. 3). Así mismo, hay que transmitirles la importancia de la presencia del arquitecto durante la obra, que mientras más integral sea el proyecto, con una presencia sostenida del arquitecto y de los consultores, mejores resultados se obtendrán «... *quien te contrata entiende que ya pagó por un proyecto, si ya pagaste por eso, si no hay alguien que supervise que se construye por lo que tú pagaste previamente, ¿qué sentido tiene que pagues esto [EL PROYECTO]?, ¿me explico?» (A08, AP4, pág. 1).**

4.3.3. Oficina/Interesados

«Las oficinas arquitectónicas son organizaciones orientadas a proyectos. Dependen de los [clientes] promotores de proyectos de construcción y, en muchos casos, de los principales contratistas para su existencia y rentabilidad» (Emmitt, 2014, pág. 32), es más, no solo de clientes promotores y contratistas, sino de toda una serie de interesados (consultores, usuarios, etc.) en cada proyecto, por lo que es vital que la oficina se constituya en un verdadero puente del ejercicio profesional con la sociedad.

Como ya se ha mencionado, los interesados son *«... personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto» (Project Management Institute, 2017a, pág. 24), por lo tanto, es necesario «... analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto» (pág. 24).*

Dado que los interesados corresponden a cada proyecto, su vinculación y posible afectación a la oficina es de forma indirecta, en este sentido, son factores comunes entre la oficina y los interesados:

- **Cortejo-formas de participación:** como se ha dicho, los clientes son claves para el proyecto, son una fuente rica de información porque aportan ideas y requerimientos, sobre sí mismos y sobre el proyecto como tal, generalmente en forma de *«Ehhh... necesidades... básicamente» (A04, AP4, pág. 1)*, sin embargo no siempre son explícitos, por lo que es preciso profundizar, indagar sobre el cliente, para comprenderlo y hacerle ver claramente las posibilidades del proyecto.

- **Praxis en la oficina-participantes-etapas donde participan:** algunas oficinas de arquitectura realizan proyectos integrales con el fin de lograr que el inmueble refleje al cliente y sus valores, siendo muy importante la obra de construcción «... nos involucramos con el [REDACTED]; para... esteee... ayudarlos a identificar un inmueble, ubicamos el inmueble, hicimos la... el proyecto y pudimos incluso llegar a hacer toda la supervisión y la gerencia de la obra...» (A05, AP4, pág. 4). Ese acompañamiento puede incluir la imagen de un negocio o del inmueble para su promoción y venta, la adquisición de terrenos o inmuebles, etc.
- **Praxis en la oficina-participante-formas de participación:** ese proyecto integral, que realmente refleja al cliente, implica conocerlo profundamente y construirlo de la mano, por lo cual es necesaria una relación cliente-arquitecto de confianza, que promueva el diálogo:

... estamos buscando algo más que ser el arquitecto de su ofi... de su corporación o lo que sea, y a la vez queremos... eh... es una arquitectura donde involucramos al cliente porque le hacemos talleres, talleres cuando son del mundo corporativo, tenemos aliados que le hacen talleres para definir los atributos de la empresa, de la marca y ver de qué manera nosotros podemos tener algunos atributos que puedan aparecer representados en la propia arquitectura (A03, AP4, pág. 6).

4.3.4. Arquitecto/Proyecto

Robinson Crusoe opera con una lógica proyectual: analiza su entorno y sus necesidades, selecciona un lugar adecuado, concibe en su mente una idea, toma de la naturaleza los elementos que le pueden servir y los ensambla y combina con técnicas aprendidas, adaptándolas a su situación. Es en ese sentido un arquitecto que transforma su entorno para hacerlo adecuado a sus necesidades. (Muñoz Cosme, 2008, pág. 16)

Sin embargo, para el arquitecto, no es tan simple como se describe, porque Crusoe es un naufrago solitario que se enfrentó a un contexto básicamente natural pero en el caso del arquitecto este contexto es mucho más amplio, con más variables donde quizá la más compleja sea la gente, los interesados con sus necesidades, expectativas y aspiraciones. Entonces un proyecto es, tal como lo define Herrero, «... el proceso de síntesis que entre una cantidad enorme de información y una cantidad enorme de personas consiguen transformar toda aquella complejidad en algo lo suficientemente simple y elemental como para ser leído con facilidad» (Herrerros, 2014). En este proceso de síntesis, el arquitecto juega un rol muy

importante como su ser facilitador y coordinador. Los elementos comunes entre el arquitecto y el proyecto son:

- **Cualidades-conceptualización:** como es natural, el arquitecto tiene que tener habilidades y conocimientos de la profesión los cuales se deben reforzar con una capacidad de investigación que le permita explorar sistemáticamente todas las posibles soluciones y lograr una mejor integración de atributos.

La investigación permite aproximarse a la comprensión global de las implicaciones del proyecto para explorar las diversas alternativas de respuesta; investigar es «*indagar para descubrir algo*» (RAE), por lo tanto también implica las búsquedas que hace el arquitecto para su evolución profesional.

... lo de la creatividad... eh... porque lógicamente cuando... cuando tú tienes todas estas variables y no sé qué y tienes que responder arquitectónicamente necesitas creatividad, a pesar de que tienes una base de datos que ya... que la estudiaste, tienes todo; como tus entrevistas, tú tienes tu base de datos, pero bueno, tienes que poner todo como ahora fluido, lo mismo, cuando tienes todas la variables de todos los ingenieros, de todo el mundo, pero tienes que resolver tú arquitectónicamente y eso es un proceso muy creativo, para dar una respuesta en un momento dado, en un momento dado que son esos logros, esos hitos (A12, AP4, pág. 2).

- **Cualidades-gestión de proyectos-factores que influyen en éxito del proyecto:** la capacidad organizativa es una cualidad que contribuye a gestionar el proyecto y sus recursos planificando y controlando el trabajo necesario para llevar el proyecto a buen término « *... siempre tienes que estar pendiente de todo lo que está sucediendo y... y... hay que estar pendiente de cada uno de los proyectos [...] mientras uno no está pendiente de alguna situación específica entonces pasa el tiempo y se te alarga...*» (A12, AP4, pág. 2).
- **Cualidades-Proyecto exitoso:** controlar el ego¹²⁴ es reconocer que el proyecto es fruto del aporte de todos los participantes, que la edificación va a ser una forma de vida para quienes hagan uso de ella y actuar en consecuencia; es decir, promover la participación de las partes dentro y fuera de la oficina, logrando el equilibrio de los intereses propios del arquitecto con los de los diversos involucrados para que el proyecto satisfaga a los interesados:

¹²⁴ Ego: «exceso de autoestima» (RAE)

... aquí no hay... digamos, afuera por una tonta decisión de... yo pensaba esto así pero al cliente le dio la gana de ponerlo así y es otro edificio... probablemente no... para... pero de nuevo, si esto es verde o es azul, pero el espacio público que se produce entre esto y esto existe, estás respondiendo a esas preguntas que no solamente son pertinentes para nosotros sino para mucha más gente; tú te vas a sentir frustrado y te va a dar una rabia horrible porque no quedó como tu habías pensado, pero lo que es importante para el 99% de la población está, y eso se va a mantener y estará así siempre... y eso... eso es exitoso, o sea, le da a uno un poco en el ego pero... porque hicieron la cosa como no era... pero la parte importante está (A08, AP4, pág. 1).

- **Cualidades-factores que influyen en éxito del proyecto:** cada arquitecto tiene que desarrollar su capacidad de trabajar en equipo, de promover el diálogo argumentativo en el entendido que todos y cada uno de los interesados son importantes y en consecuencia hay que fomentar su participación comprometida, porque «... las influencias del contexto social progresan hacia una solución de diseño. En la arquitectura, con la excepción de meras palabras, todas las conversaciones, tanto verbal como visual, están destinadas a desarrollar la solución final de diseño» (Cuff, 1991, pág. 194). Por ello hay que demostrar a los actores que «... somos receptivos, que aquí no hay divas y que en consecuencia estamos prestando oídos porque queremos que el producto final, es un producto [REDACTED]; pero dentro de [REDACTED] están los arquitectos pero también están ellos, y entonces que se sientan copartícipes» (A03, AP4, pág. 7).
- **Retos futuros-factores que influyen en éxito del proyecto:** cada día se hace más necesario sensibilizar al cliente sobre el trabajo del arquitecto y la importancia que tiene su acompañamiento hasta la participación en la obra de construcción para garantizar la integridad del proyecto, es «... un poco proyectar esa responsabilidad y entonces muchas de las cosas se resuelven en la... en la... supervisión. Es ideal porque tú vas entonces en esa función ehhh... reforzando el concepto, detalle a detalle y vas reforzando el concepto, reforzando...» (A12, AP4, pág. 5).

Así mismo, como hay que sensibilizar al cliente el arquitecto tiene que concientizar que el proyecto es una construcción social y que responde a un contexto donde se implanta la edificación:

... es bastante fácil que tú entregues un proyecto como tú siempre lo soñaste pero cuando llega a la obra siempre le vas a encontrar como cosas... que era un poco lo que hablábamos, que eres una pieza más en el

tablero, o sea, los recursos cambiaron, etc., etc., etc., y uno tiene que reinventarse o replantearse cosas constantemente... (A08, AP4, pág. 2).

4.3.5. Arquitecto/Interesados

... cada individuo con una voz en el proceso de diseño es una especie de diseñador – el cliente, el ingeniero, el contratista, los habitantes, [...] y así sucesivamente. El arquitecto-diseñador, entre aquellos individuos, tiene la responsabilidad adicional de coordinar todas las contribuciones y darles un poco de expresión espacial (Cuff, 1991, pág. 62).

Para coordinar esas contribuciones hay que promover la participación, el diálogo y buscar lenguajes comunes. En este sentido, los aspectos comunes son:

- **Cualidades-participantes-forma de participación-etapa donde participa:** cada proyecto es único por lo cual los arquitectos miembros de la oficina de arquitectura deben desarrollar su capacidad investigativa para poder aproximarse a las diversas variables que lo afectan, además, si bien hay algunas son claramente definibles (por ejemplo las variables urbanas fundamentales), todo lo vinculado a las necesidades y expectativas de los interesados debe ser abordado de forma muy franca a partir del diálogo (cuando los interesados pueden claramente identificados) o en caso contrario a través de investigaciones. De esta manera, se puede llegar a un concepto lo más claro posible que será fundamento para la prosecución del proyecto, es decir, «... *cada proyecto tiene su particularidad y cada proyecto, por todas estas reuniones que te digo que hacemos de concepto y de... de investigación y análisis... este... para descifrar esa fórmula, ese diagrama de cada proyecto, cada uno tiene su esencia...*» (A12, AP4, pág. 5).

Así mismo, los consultores, como profesionales afines, son también un pilar fundamental y es importante reconocerlo, dejar el ego de lado para abrirse a los aportes e ideas de los actores involucrados:

... se reconoce zapatero a su zapato, pues, creo que... que es bien importante el rol de los ingenieros, el rol incluso... tenemos algunos... eh... proyectos donde involucramos diseñadores gráficos, diseñador industrial, o sea, no asumimos a nosotros como los amos y maestros de todo el conocimiento, sino que bueno hay cosas que simplemente hay otras personas que estudiaron para eso pues, y eso se reconoce... (A09, AP4, pág. 3).

4.3.6. Proyecto/Interesados

«La obra de arquitectura es una cuestión de importancia para al menos las siguientes partes: arquitecto, cliente, agente de financiación (incluidos inversores y financiadores), consultores, vecinos y habitantes. Los intereses de estas diversas partes no siempre son congruentes, sin embargo» (Cuff, 1991, pág. 102). Donde además, su nivel de afectación y responsabilidad también son diversos. Por ello, se hace necesario un clima de respeto mutuo, de diálogo, donde se argumenten las propuestas para lograr balancear los intereses y manejar los conflictos que surjan en pro de lograr que la solución sea consensuada, entonces «tiene que haber alguna coincidencia de objetivos para que la negociación sea una estrategia viable, y algunos conflictos para alimentar el proceso. Clientes, arquitectos, y consultores, todos tienen tanto intereses comunes como en conflicto» (Cuff, 1991, pág. 103).

Los elementos comunes entre el proyecto y los interesados son los siguientes:

- **Conceptualización-participantes:** son muchas las perspectivas alrededor de un proyecto porque cada interesado tiene sus expectativas sobre él, destaca el cliente, quien espera una edificación que será para su uso o para obtener algún beneficio económico. Además, hay aspectos que para él son desconocidos y que hay que hacérselos conocer para sentar las bases del diálogo argumentativo que permitirá generar un concepto sólido porque, «el cliente tiene que comulgar o no, y entonces empezamos una discusión, afinamos conceptualmente...» (A03, AP4, pág. 5).
- **Conceptualización-factores que influyen en éxito del proyecto-participantes:** si bien son muchas las variables que influyen en un proyecto, una bastante fundamental tiene que ver con los aspectos técnico-constructivos, que más que variables son elementos constituyentes de la edificación, por lo cual deben integrarse con otros atributos. En ese sentido, la participación constante de consultores en el equipo de proyecto es vital, además que se incrementarán en proyectos de cierta envergadura, aumentando su complejidad, tal y como lo menciona A12:

Entonces, por lo menos el estadium, entonces profesionales técnicos que están diciendo: mira, esto hay que construirlo en una semana, y aquí el concreto no va a dar, no sé qué más y tatata... y así... toda una cantidad de cosas; entonces tú tienes que tomar decisión, ya no es solo la arquitectura estética, sino... sino la composición de esas cosas, y eso te puede ayudar a definir idea arquitectónica, o sea, que no es solamente algo estético, ¿verdad?, sino que es... yo lo veo ya como una cosa híper funcional, o sea,

es híper específico, porque ya no es que... que si la grama me gusta así o me gusta así, inooo!, es que es una... una cantidad de profesionales que... que trabajan en eso para que eso sea posible ¿verdad?, que... que prácticamente la solución que estamos dando es una solución diagramática, topológica que viene de... entre todos ¿me entiendes? (AP4, pág. 6)

- **Conceptualización-participante-formas de participación:** son múltiples las formas de participación que pueden coexistir en un proyecto porque dependerán del interesado, la claridad con la que pueda ser identificado así como sus grados de afectación y de responsabilidad en el proyecto. Con respecto al cliente, quien es claramente identificado y su afectación y responsabilidad son altas, la forma más común es a través del diálogo que le permiten aportar ideas y requerimientos que se convertirán en atributos integrados al proyecto: «Hay un diálogo con el cliente y esas imágenes de referentes que él pueda traer de revistas o... o digitales entran a un concepto de la oficina...» (A13, AP4, pág. 6).
- **Conceptualización-participante-formas de participación-etapa donde participa:** «en la fase conceptual se toman decisiones que impactan el ciclo de vida del proyecto en su totalidad [...] y el impacto de las decisiones allí tomadas es mucho mayor ya que abarcan la totalidad del ciclo de vida del proyecto»¹²⁵ (Acosta, 2012, pág. 33). Dada esta condición, es necesario que los interesados, sobre todo el cliente, puedan aproximarse a la idea con la mayor claridad posible, que tenga las bases suficientes para el diálogo y que le permita tomar decisiones en un terreno medianamente firme, con información suficiente y consciente de la alta incertidumbre que es natural en los proyectos. En este sentido, la simulación es una herramienta de mucha utilidad para la comprensión de las aproximaciones que se van dando en la conceptualización e incluso en el desarrollo del proyecto.

La primera etapa es la conceptual ¿ok? donde vamos a presentar realmente cuál es el concepto y se va a ver en unas primeras láminas, en un primer 3D cómo se va a ver ese proyecto y cómo se inserta en la ciudad, ¿ok? con esa primera propuesta nosotros tenemos una reunión de presentación conceptual al cliente... luego que nosotros hacemos esta presentación conceptual... con los criterios... y donde de alguna manera también... un poco visualmente se va a ver el proyecto.. y hay áreas referenciales de... es nuestro punto de arranque ¿ok?. Luego que tenemos esta validación, nosotros empezamos a ejecutar... (A02, AP4, pág. 6).

¹²⁵ Resaltado propio.

- **Gestión del proyecto-participantes-formas de participación:** la oficina de arquitectura y su día a día es la realización de proyectos, cada uno con sus características, en su propia etapa, con sus problemas y con quienes lo están desarrollando. En este sentido, se hace necesario que la oficina gestione cada uno de ellos pero dentro del marco que implica el trabajo de la oficina, logrando de esta manera un engranaje que permita no solo la planificación y el control de cada uno de ellos, sino que todos los miembros de la oficina tengan un espacio de reunión para dialogar e intercambiar ideas. «... Todos los lunes en la mañana hay revisión, en sala, de cada una de las tareas ¿ok?, eso por ahí... video beam y es como todo el mundo... o sea, como una revisión auditable por toda la oficina ¿ok?» (A08, AP4, pág. 3).
- **Factores que influyen en éxito del proyecto-participantes:** el éxito del proyecto tiene que ver con potenciar los aportes de los diferentes interesados, contar con su participación comprometida, sobre todo con la del cliente, que se apropie de la idea, que la sienta suya, que se vea en él «... a nosotros nos interesa que... que él se haga copartícipe de los logros que en conjunto podamos conseguir; te digo una cosa, el 90% de ellos está muy contento cuando se obtiene un premio...» (A03, AP4, pág. 3).

CAPÍTULO 5

UNA PROSPECCIÓN DE LA OFICINA DE ARQUITECTURA EN VENEZUELA

Lo que quizá esté emergiendo lentamente es una nueva relación del arquitecto con el tiempo, que complementaría su privilegiada relación con el espacio. Tiempo como ritmo en la construcción, rechazando la ecuación de más producto en menos tiempo igual a más beneficios, y pasando a una relación de más tiempo en el diseño igual a más ahorro a lo largo de la vida del edificio y mejor calidad de vida de sus habitantes. Tiempo en la atención al ciclo vital del entorno edificado, incluido su desmantelamiento. Tiempo en la vida social de lo construido, en la relación con el proceso de habitar, más allá del momento en que se toman las fotos de los edificios para las revistas, cuando aún están vacíos, cuando el arquitecto aún es sólo un arquitecto de muros sin vida.
(Centro de Estudios de la Profesión de Arquitecto (CEPA), 2009, pág. 29)

Una aproximación ética y social del ejercicio de la arquitectura implica una actitud proactiva y responsable que incluye una serie de cualidades que deben ser incorporadas a la práctica profesional cotidiana con el fin de lograr un ambiente construido para el desarrollo de la actividad humana. Algunas de esas cualidades son:

- *Identificar las necesidades humanas y sociales en el contexto del entorno en el que se emplean los aspectos socio-conductuales, geoculturales, climáticos, políticos y económicos.*
- *Evaluar el entorno construido para hacer adaptaciones y ajustes apropiados.*
- *Involucrar a las personas afectadas por el entorno construido en el proceso de toma de decisiones.* (Salama, 2018, pág. 272)

Significa comprender la práctica de la arquitectura como arte social, como ese construir para la gente y con la gente, lo que permitiría una mayor y mejor conexión de la profesión con la sociedad porque al involucrar a los diversos interesados se pueden promover soluciones que respondan adecuadamente a su contexto social. En ese sentido, la oficina de arquitectura como primer ámbito de socialización del arquitecto es un puente fundamental porque agrupa a arquitectos, y quizá otros profesionales y técnicos, cada uno con características distintivas que abre una perspectiva a partir de la cual pueden complementarse, potenciando sus

capacidades individuales e incluso llegando a una mejor comprensión de los interesados del proyecto.

Si bien la oficina de arquitectura es una cultura que busca potenciar las diferencias entre sus miembros, para que realmente exista se requiere de aspectos comunes que los unan y le den sentido colectivo para que se conecten con la sociedad a la que sirven. Estos aspectos son los significados que constituyen la cultura organizacional y que hacen que cada oficina sea lo que es pero que también le permiten adecuarse a su contexto. En este sentido, si lo que se pretende es ver el potencial de esos significados de cara al presente y al futuro con una visión deontológica, hay que comenzar por comprender la visión que tienen de los arquitectos de la profesión, de sí mismos y de la oficina, con sus retos presentes y futuros, es decir, comprender lo que la oficina de arquitectura quiere o debería ser para asumir sus compromisos.

La práctica de la arquitectura, como la de cualquier otra profesión, está inmersa en su realidad, en su momento y en su lugar, respondiendo a la sociedad que le da sentido, la acompaña y a la que se debe, en función de lo cual se va adecuando y transformando de forma tal que esa colectividad perciba su importancia y la reconozca. Ese puente lo debe tender la profesión a través de un ejercicio profesional que entienda la importancia de la construcción social del proyecto, que la practique y que promueva la participación activa y comprometida de los interesados, al considerarlos y tratarlos como interlocutores válidos.

Como cada proyecto es realizado por y para las personas y, además se habla de fomentar su participación comprometida, para que sea realmente efectiva los *stakeholders* deben ser sensibilizados y educados hacia la arquitectura y el medioambiente. De hecho, la UIA-Unesco plantea que estos aspectos sean «... *parte de la educación general en escuelas de primaria y secundaria, porque es importante un conocimiento previo del entorno construido tanto para los futuros arquitectos como para los maestros de obras y los usuarios de los edificios*»¹²⁶ (Unesco/UIA, 2011, pág. 2). Si bien eso implica un muy fuerte cambio cultural que escapa de las manos de los arquitectos y cuyo efecto podría ser a largo plazo, desde la profesión y su ejercicio sí se puede ir sensibilizando a los *stakeholders* de cada proyecto y así lograr su compromiso para apuntar a una construcción sostenible, entendiendo que cada proyecto y cada relación que se sostenga alrededor de él es fuente de aprendizaje para todos; así no

¹²⁶ Resaltado propio.

solo el arquitecto sensibiliza a otros sino que él también se abre a una mejor comprensión del contexto social.

Si ese educar y sensibilizar es importante para el común de la gente, mucho más lo es la actualización profesional, mantenerse al día en las nuevas tecnologías, los nuevos enfoques, en los compromisos contextuales de la profesión, pero de manera crítica para poder prestar un servicio profesional acorde con la realidad y el lugar.

5.1. LA OFICINA DE ARQUITECTURA COMO CULTURA

Quando se asocia el concepto de organización a la idea de cultura se «... *centra la atención en las cualidades expresivas y no racionales de la experiencia organizativa. Se legitima la atención a los aspectos subjetivos e interpretativos de la vida organizacional*»¹²⁷ (Smircich, 1983, pág. 355). En este mismo sentido, si se entiende a la oficina de arquitectura como una cultura, se le estudia como un fenómeno social donde «... *el lenguaje, símbolos, mitos, historias y rituales, [...] no se toman como artefactos culturales sino como procesos generativos que producen y moldean significados y que son fundamentales para la misma existencia de organización*»¹²⁸ (pág. 353). Es decir, se explica y da coherencia a las acciones individuales actuales pero al ser dinámica permite los avances, las mejoras y la adecuación de la organización a su contexto presente y futuro.

Como ya fue mencionado en el capítulo 2, la cultura tiene cuatro elementos relevantes que pueden utilizarse para explicar los diversos comportamientos de las personas en cada organización (Stefanova Dimitrova y Lucas Marín, 2006). Son elementos, a partir de los cuales puede caracterizarse cada oficina de arquitectura:

- **Sus técnicas:** el saber cómo hacer proyectos y todas sus implicaciones, allí podría incluirse algún área de especialización de la oficina.
- **Su código simbólico:** permite la comunicación y transmisión de conocimientos, los cuales están asociados al lenguaje, que en el caso de la práctica de la arquitectura predomina un híbrido entre el verbal y el gráfico. Si bien existen códigos de representación generales para planos de construcción, cada oficina puede tener diversas

¹²⁷ Resaltado propio.

¹²⁸ Resaltado propio.

maneras de simular o expresar las ideas para hacerse entender sobre todo por los no arquitectos.

- **Modelos de la realidad:** son las ideas y concepciones que explican la forma de ver el mundo y consecuentemente las de actuar. Van a ser determinantes del tipo de proyectos que asuma la oficina y su manera de llevarlos a cabo. Se obtienen en la socialización, durante la formación profesional como arquitectos (aquellos generales de la profesión) y en el día a día del ejercicio profesional en la oficina.
- **Mundo normativo:** son las creencias, valores, normas y sanciones de la oficina que definen el modo de actuar de sus miembros y la manera en que la oficina responde ante ellos (reconocimientos y sanciones).

Como cada oficina de arquitectura es un fenómeno social, una cultura con todas sus características, se hace necesario que socios y directivos den a conocer a sus miembros los fundamentos de la organización, su razón de ser y lo que se espera de quienes trabajan en ella en términos generales, no solo cuando ingresan a la oficina sino durante el tiempo que se desarrollen profesionalmente en ella para mantener al cuerpo profesional cohesionado en pro de la organización. Pero como justamente son las diferencias las que enriquecen el trabajo también cada miembro debe conocer su lugar en la organización, no solo en términos jerárquicos de las estructuras organizativa y funcional sino con respecto al valor que él desde su individualidad le aporta a la oficina. De esta manera, cada persona que trabaja en la organización conoce la oficina, sus principios fundamentales, sus objetivos y el rol que cada uno juega en ella.

5.1.1. Un puente entre el arquitecto y la sociedad

La oficina de arquitectura, como ya se ha mencionado, tiene dos funciones básicas, una es ser el puente entre el arquitecto y la sociedad y, la otra, potenciar las capacidades individuales a través de la agrupación de personas que tienen aspectos en común que los unen y diferencias que hacen que se complementen.

Esto lo hace a través de la prestación de servicios profesionales, por lo que su capital más importante es el recurso humano. Por ello, su gestión debe enfocarse en promover el desarrollo de sus miembros y permitir el despliegue de sus capacidades, sobre todo motivarlos para el trabajo creativo y en equipo. Allí juega un importante papel el clima organizacional porque es producto de una mezcla de las características de la organización y

de sus miembros, y la forma como la perciben. En ese sentido, como el trabajo por proyectos suele usar estructuras matriciales que se organizan dependiendo de sus características, el ambiente físico y social deben reflejarlo; por ejemplo, el trabajo en equipo requiere de espacios abiertos que se presten para el intercambio creativo, para el debate y la argumentación de ideas pero también hay actividades y momentos donde la privacidad juega un papel primordial. En cuanto al ambiente social debe promoverse desde la organización para que esté en sintonía con sus objetivos, formas de trabajo y maneras de relacionarse internamente, lo cual favorece su adaptación y sus respuestas al medio externo.

Por su parte, los principios son el deber ser, el basamento de la forma de vivir y de actuar de personas y organizaciones, algunos de ellos son generales y otros más aplicables al profesional y particularmente al arquitecto y, en muchos casos, son innegociables e irrenunciables; es decir, hay principios del individuo como persona y como arquitecto, de la oficina como organización y del gremio como colectivo profesional. Pero para que realmente exista una convivencia armónica en la oficina, estos deben ser compartidos en diferentes medidas y reflejados en cada trabajo realizado, por lo que cada proyecto debe responder a una línea general de pensamiento la cual proviene de sus principios y de sus trabajos anteriores y que se abre a sus futuras exploraciones.

Si se entiende que el profesional se debe a la sociedad, el ejercicio de la arquitectura debería tener como punto focal el bienestar de personas y comunidades a través de los proyectos que se realizan, por lo cual cada uno es un compromiso para buscar la mejor respuesta posible al problema, pensando en el presente y en el futuro de quienes harán vida en él y en su entorno. En este sentido, la sostenibilidad no debe ser vista como moda sino que debe ser un principio fundamental de la oficina y de sus miembros, quienes además deben sensibilizar a los demás interesados en el proyecto, si se espera su participación comprometida, en el entendido de que «... *la característica fundamental del concepto de sostenibilidad: es un enfoque de carácter multifocal, que implica aspectos tecnológicos, políticos, sociales, económicos, ecológicos y éticos*»¹²⁹ (Acosta y Cilento, 2005, pág. 15), por lo cual involucra a todos los *stakeholders*, cada uno desde su postura.

La sostenibilidad apunta a la solución integral del problema y debe tener en cuenta estrategias a nivel urbano y a nivel del proyecto de la edificación, porque las condiciones de

¹²⁹ Resaltado propio.

vida no están dadas solo por la edificación sino por su sitio de implantación, es decir, "... cada intervención que se realice se verá afectada por el entorno y este será afectado por ella. Entonces se requiere que ocurra una articulación integral entre lo urbano y la construcción" (Villalobos y Acosta, 2016, pág. 34). Las estrategias para la sostenibilidad son:



Ilustración 5-1. Estrategias para la sostenibilidad. Fuente: (Villalobos y Acosta, 2016, pág. 35)

Si bien las estrategias a nivel urbano no son directamente responsabilidad de la oficina de arquitectura si lo son las de la construcción; porque la sostenibilidad como principio fundamental de la oficina, se debería vincular al ejercicio ético de la profesión y subsecuentemente a la necesidad de gestionar el proyecto adecuadamente, tal como se refiere en la tabla 5-1:

SOSTENIBILIDAD		
<p>Solventar necesidades actuales.</p> <p>Manejar aspectos de índole social, político y cultural.</p> <p>Utilizar racionalmente los recursos de acuerdo a los principios de la construcción sostenible.</p> <p>No comprometer los recursos de generaciones futuras en las soluciones actuales.</p>		
<p style="text-align: center;">Principios para la práctica profesional de Hortal</p> <p>Beneficencia: hacer el bien y hacerlo bien. Lograr el objetivo propuesto de la manera adecuada.</p> <p>Autonomía: respetar a las personas. Nada debe ser impuesto sino aceptado consciente y libremente, además sin que perjudique a otros.</p> <p>Justicia: administrar los recursos de forma razonable y equitativa, articulando necesidades e intereses, así como lo que por derecho corresponde a cada quien.</p> <p>No maleficencia: es el más importante y debe prevalecer si no se logran los anteriores, que la labor profesional no perjudique a otros. No es un principio separado de los anteriores, porque los arroja a todos.</p>	<p style="text-align: center;">Principios de profesionalidad de la UIA</p> <p>Competencia: poseer conocimientos, aptitudes y principios teóricos obtenidos a través de sus estudios y de la experiencia.</p> <p>Autonomía: prestar servicios profesionales ajustados a los fundamentos de la arquitectura y a las regulaciones, cuidando las repercusiones sociales y ambientales de su actividad.</p> <p>Compromiso: ofrecer a sus clientes servicios profesionales forma profesional, competente e imparcial.</p> <p>Responsabilidad: prestar servicio profesional solo cuando el arquitecto y los consultores están capacitados para ese servicio específico.</p>	<p style="text-align: center;">Código de ética y conducta profesional del PMI</p> <p>Responsabilidad: es una obligación asumir las decisiones tomadas, las acciones realizadas y las consecuencias que resulten de ellas.</p> <p>Respeto: por todos los involucrados y los recursos que nos son confiados (personas, recursos materiales, reputación y los recursos naturales o ambientales). Esto genera excelencia y confianza, fomenta la cooperación y valora las diferencias.</p> <p>Imparcialidad: equidad al tomar decisiones y actuar con imparcialidad.</p> <p>Honestidad: actuar con veracidad al actuar y al comunicarse.</p>
GESTIÓN DE PROYECTOS		
<p>Usar sus buenas prácticas para solucionar un problema.</p> <p>Manejar adecuadamente las necesidades y expectativas de los interesados.</p> <p>Administrar debidamente los recursos y actuar según los acuerdos establecidos</p> <p>Actuar de forma ecuánime, dando solución al problema y procurando prever las consecuencias negativas.</p>		

Tabla 5-1: Principios éticos, sostenibilidad y gestión de proyectos. Fuente: elaboración propia a partir de (Villalobos y Acosta, 2016, pág. 39), (Hortal, 2010, págs. 94-95), (UIA, 2002, pág. 4) y el *Code of Ethics and Professional Conduct* (Project Management Institute)

En este sentido, se puede observar que cada ámbito de ejercicio profesional maneja ciertos principios, todos ellos aplicables a la práctica en la oficina de arquitectura. Hortal los refiere al ejercicio de cualquier profesión, la UIA a la práctica de la arquitectura y el PMI a la gestión de proyectos. Brindar un servicio profesional bajo todos estos principios implica que la oficina de arquitectura y sus miembros deben entender que se deben a la sociedad que les da licencia para ejercer profesionalmente, además que los proyectos son hechos por la gente y para la gente, por lo cual cada uno de los interesados participantes es un interlocutor válido, fuente de información y aprendizaje, por lo cual para facilitar su participación, hay que tener mucha apertura de mente, humildad y capacidad reflexiva. Además, para ser competentes profesionalmente deben mantenerse actualizados y mejorar día a día, así se abre un importante abanico de posibilidades que pueden ser cuidadosamente revisadas y analizadas para apuntar a la mejor respuesta posible. Es decir,

... las culturas del proyecto y de la oficina deben estar comprometidas con una cultura de aprendizaje en la que se aliente la comunicación abierta y la capacidad de participar en la crítica constructiva. Una cultura de culpas a nivel de proyecto y/o organización no es conducente al aprendizaje continuo¹³⁰ (Emmitt, 2014, págs. 154-155)

Por ello, cada proyecto debe ser considerado como una fuente directa de enseñanza y de aprendizaje y, en consecuencia, cada uno debe ser evaluado con esos fines, es «... *imprescindible que la organización fomente y sistematice el aprendizaje proveniente de las propias experiencias, sin importar si fueron o no exitosas*» (Villalobos G., 2013, pág. 62); mostrando también aquellos aspectos que puedan requerir otro tipo de formación. Y ese principio no se refiere solo al aprendizaje de cada uno de los miembros de la oficina como individualidades sino al de la organización el cual «... *surge cuando las nuevas ideas producto del aprendizaje individual son comunicadas a otros, validadas y aprobadas por la organización, generándose a la vez un intercambio de modelos mentales que asegura la innovación y efectividad*» (Vargas Hernandez, 2001, pág. 35).

Para hablar de futuro es necesario ver el pasado, la trayectoria profesional que construye día a día la oficina a través de sus proyectos y de su aprendizaje organizacional. Por eso, cuando se acepta un encargo, es importante mantener el foco en sus objetivos, porque se asume un compromiso no solo con el cliente y los demás interesados del proyecto sino con la oficina como organización y con la profesión como servicio a la sociedad. Esto termina generando una espiral donde «... *los proyectos parecen «ajustarse» a la cultura organizacional de la oficina, y el posterior desarrollo de proyectos ayuda a hacer crecer el conocimiento de la organización y la perspicacia comercial de la oficina*» (Emmitt, 2014, pág. 52). En otras palabras, se deben ir balanceando los requisitos del proyecto con los de la organización.

Siendo consecuentes, la forma de estructurar el trabajo y asignar responsabilidades debe responder a criterios organizacionales aunque también se consideren las particularidades de sus miembros y de los proyectos pero quizá lo más resaltante es que, independientemente de las razones que se utilicen, todos los vinculados al proyecto deben conocer la forma de trabajo y la asignación de responsabilidades para hacer que la colaboración sea más diáfana y efectiva.

¹³⁰ Resaltado propio.

En síntesis, el objeto final de la oficina es generar valor a través de los proyectos, para la misma oficina, para los interesados de cada proyecto pero también para la sociedad a la que se debe, para el presente pero pensando en el futuro y esto solo es posible si se tiene una clara visión del deber ser de la oficina y su rol en la sociedad y en consecuencia todos los proyectos que se acometen apuntan a los objetivos organizacionales.

5.1.2. Presente en crisis y futuro incierto

Como ya se hizo referencia en el capítulo 1, actualmente la situación-país no es la más halagüeña dada la crisis estructural en la que está sumido y que existen una serie de condiciones que han venido afectando un sector económico tan importante como el de la construcción, lo que ha incidido en la disminución de las solicitudes de proyectos que reciben las oficinas de arquitectura. A esto se le suma la situación hiperinflacionaria y la escasez de ciertos rubros que incrementa los costos operativos en personal y dificulta adquisición de equipos e insumos de oficina; también se han visto afectadas por la emigración de profesionales que hace que la rotación de personal sea elevada. Todas estas condiciones dificultan su subsistencia y cada una de ellas naturalmente ha ido buscando sus opciones dentro o fuera de la geografía nacional o una combinación de ambas opciones.

Más allá de esta situación que esperamos sea coyuntural, aunque se ha prolongado, los profesionales de la arquitectura y las oficinas tienen que repensarse y reinventarse, buscar ser más propositiva que reactiva para poder adecuarse no solo para los tiempos actuales sino para ese futuro incierto donde se requerirá de sus servicios profesionales para la reconstrucción del país asumiendo el reto de un ejercicio profesional que apunta a sectores no tradicionales para ella. En este sentido, la profesión, a través de la oficina y sus arquitectos, debe tender un puente con la sociedad, valorando la arquitectura (respetándola y haciéndola respetar), asumiendo su rol en la sociedad y su liderazgo algo diluido para poder afrontar los retos porvenir, porque hay como una especie de divorcio entre los arquitectos y la sociedad, como lo describe Rodríguez:

... las condiciones para el ejercicio profesional no son tan estimulantes probablemente como son las del ejercicio docente, y eso pudiera... representar una... un freno o una limitación al ejercicio profesional. Entre otras razones porque, probablemente... nosotros hemos hecho de la arquitectura algo absolutamente importante en nuestras vidas y nos enfrentamos a una sociedad que no ha hecho de la arquitectura algo

*verdaderamente importante para su desarrollo.*¹³¹ (FAU-UCV, 1998, págs. min 7'27"-7'58")

Este planteamiento coincide con las muy diversas críticas que se han mencionado donde quizá destaca la visión elitista que tradicionalmente ha tenido la profesión, por lo que es una tarea pendiente asumir el compromiso con el desarrollo de la sociedad, mostrar a través de hechos que la profesión es realmente importante para la sociedad. Para ello es necesaria la participación más activa del arquitecto en todo lo que al contexto (a la ciudad y al ambiente) se refiere, en el entendido que cada edificación se ve inmersa en su entorno, que trasciende sus linderos, el cual no es la suma de esas edificaciones sino que cada una de ellas debe responder a él como un todo, es pensar no solo en el presente sino en el futuro. Así mismo, «... es necesaria una mayor diversidad en el ejercicio profesional y, en consecuencia, en la formación teórica y práctica de los arquitectos» (Unesco/UIA, 2011, pág. 1) de forma tal que pueda participar en nichos que tradicionalmente le han sido ajenos a la profesión; mejorar la calidad de vida de quienes tienen menos oportunidades; o también, tal como lo menciona Ardila (2003), participar en el establecimiento de las reglas que harán posible el desarrollo de una ciudad menos fragmentada.

Con esto no se quiere decir que todos los arquitectos deben tomar esas líneas y abandonar las que le son tradicionales, lo que se quiere es mostrar que la arquitectura como profesión tiene muchos más ámbitos de acción que pueden ser igual de ricos y satisfactorios para su espíritu tan creativo, que existe la posibilidad de diversificarse. Lo importante es que cada uno se abra a las posibilidades y tome el camino que mejor se le adapte pero eso sí, asumiendo desde cualquiera de ellos que la arquitectura es una construcción social, con y para muchas voces, donde el arquitecto debería facilitar la participación de los interesados y acompañar cada fase del proyecto desde su concepción hasta la culminación de su construcción de forma tal de garantizar la integridad del proyecto y de la edificación resultante.

Por su parte, hay un gran problema que más pronto que tarde debe ser solventado «... el diseño y el arte han sido separados de las preocupaciones comerciales y de gestión, a pesar del hecho de que los dos dominios están inextricablemente unidos en la práctica diaria» (Cuff, 1991, pág. 250). Es fundamental para la existencia de la oficina de arquitectura

¹³¹ Resaltado propio.

adoptar mecanismos para su gestión y la de sus proyectos. Si bien la gerencia de proyectos tradicionalmente se ha enfocado en aspectos estructurados, ello no puede ser una barrera insondable porque hay que reconocer que existen elementos que requieren esos mecanismos de gestión y otros que deben ser manejados de forma más participativa y flexible, los cuales requieren liderazgo. Es decir, hay que buscar un equilibrio que permita gestionar la oficina de arquitectura y sus proyectos de forma tal que no se coarte la creatividad de los participantes y además se mantenga el foco en los objetivos de la organización. No se puede olvidar que, independientemente de la visión familiar o corporativa que se pueda tener de la oficina, esta es una empresa que pretende ser rentable y tener una larga vida, por lo cual *«... dependen de un flujo constante de proyectos para sobrevivir y prosperar. Cada proyecto es una actividad generadora de ingresos cuando está bien gestionada, pero que genera pérdidas cuando está mal planificada»* (Emmitt, 2014, pág. 182). En otras palabras, hay que tener mecanismos y estrategias de gestión y de liderazgo para mejorar la eficiencia en el trabajo y además permitir que la organización pueda revisar su prosecución y mejorar día a día. Si bien algunos afirman que su fin último no es el dinero, este es un recurso imprescindible para mantener la oficina, no solo en términos económicos sino también para los estándares de calidad que van construyendo su trayectoria y reconocimiento logrando además ser una oficina atractiva para el mejor personal disponible.

Ese ver a lo interno de la organización pasa por fortalecerla, entonces, si bien ha sido práctica común que las oficinas crezcan y decrezcan de acuerdo a la actividad que tengan, quizá sea positivo por la salud de la organización e incluso para su subsistencia explorar otro tipo de alternativas tales como asociaciones estratégicas con otras oficinas de arquitectura y con consultoras; la subcontratación o la contratación temporal de personal; incluso buscar ampliar sus fronteras de actuación (no solo desde el punto de vista geográfico), permitiéndoles asumir proyectos de mayor envergadura, complejidad o incluso que puedan salirse un poco del área de experticia, pero igualmente garantizando la calidad de su prestación de servicios profesionales y en consecuencia el reconocimiento y mantenimiento de su trayectoria.

Hay que recordar que la oficina de arquitectura presta servicios profesionales a través de proyectos, los cuales son muy *sui generis* porque, aun cuando la oficina pueda tener establecidos ciertos lineamientos, las características específicas del proyecto y del cliente

hacen que el trabajo sea muy heterogéneo y a eso hay que sumarle que *«la calidad de la prestación del servicio, tal como la percibe el cliente, se basa en la experiencia general del servicio prestado y, según su alcance, la calidad del producto final»*¹³² (Emmitt, 2014, pág. 162), y que dada la crisis general que ya se ha mencionado, exacerba los cuatro grandes desafíos que se refieren a continuación (págs. 162-163):

- **Intangibilidad:** los clientes pueden ver un conjunto de documentos para la construcción e incluso un edificio terminado pero el trabajo que los produce suele pasar desapercibido y, por lo tanto, no es apreciado. En ese sentido, la oficina debe estar en constante comunicación con sus clientes para explicar el valor de los servicios que ofrecen y la importancia de su acompañamiento durante todo el proyecto.
- **Contexto:** dado que el proyecto es único, los servicios profesionales para cada uno son muy específicos y, adicionalmente, cuando la oficina restringe su ámbito de actuación (en términos geográficos o en tipo de servicio) se verá sumamente afectada por las fluctuaciones de ese mercado en cuestión. Es necesario entonces ampliar su área de acción, para lo cual puede recurrirse a asociaciones estratégicas con otros profesionales, consultores u oficinas para garantizar la calidad del servicio prestado.
- **Consumo:** los servicios profesionales se prestan en un momento y lugar determinados, por ello, para el mejor aprovechamiento de su recurso humano el trabajo de la oficina debe programarse de acuerdo al personal disponible y a la capacidad para entregarlo en los parámetros de calidad y tiempo acordados. En ese sentido, la negociación con los diferentes clientes es vital para que la planificación pueda adaptarse a la oficina y no solo al cliente, sin que este sienta que su proyecto es relegado.
- **Consistencia:** dado que la oficina está conformada por arquitectos con diferentes características (personalidades, estilos, capacidades y habilidades) es difícil garantizar la consistencia en los servicios prestados, por lo cual es necesario, para mantener su calidad, establecer lineamientos claros de trabajo.

En resumen, si bien el ambiente de incertidumbre es natural en todo proyecto, hay situaciones que la exacerban y dificulta aún más su manejo y solo la fortaleza que pueda tener la organización, la forma como se percibe y lo que quiere ser, la podrá mantener centrada en sus objetivos y le permitirá ajustarse a los vaivenes a los que está sometida.

¹³² Resaltado propio.

5.2. EL PROYECTO COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL

El proyecto de una edificación se realiza para dar respuesta a algún problema de personas y comunidades y estará inserto en un contexto con variables físicas, ambientales, sociales, políticas, económicas, legales, etc. del lugar,

... por lo tanto, es importante mantener sensibilidad y capacidad de respuesta ante las inquietudes ambientales y comunitarias, así como las reglamentaciones impuestas por el gobierno y los programas de desarrollo empresarial patrocinados por él. Comprender las normas y códigos internacionales y locales, las costumbres y las diferencias culturales es particularmente importante para los interesados en el proyecto ¹³³ (Project Management Institute, 2016, pág. 22)

Esos interesados tienen necesidades, aspiraciones y expectativas que el proyecto debe recoger y canalizar; en otras palabras, así como cada miembro de la oficina tiene un rol en ella, cuando de proyectos se trata, también cada *stakeholder* tiene unas características personalísimas que le dan un lugar en él. Aun cuando se tome conciencia de esto, existe una dificultad muy importante que tiene que ver con la larga vida útil de la edificación, lo que no permite definir claramente a todos sus interesados y con sus expectativas, las cuales además podrían incluso cambiar a lo largo del tiempo. Sin embargo, es muy importante comprender que el proyecto es una construcción social donde el arquitecto no solo debe usar su creatividad para darle espacialidad a la edificación sino también para promover y facilitar la participación de esos *stakeholders*, cada uno en su justa medida de acuerdo a su afectación y responsabilidad. Esto es un reto que cada día se hace más fuerte dados los muchos requerimientos que existen actualmente y que además ya la sociedad como tal tiene otra perspectiva sobre la importancia de su participación en aquellos ámbitos que puedan afectarle; pero los retos son para asumirlos y en ese sentido Leveté se refiere a la arquitectura reconociendo que:

... es una disciplina colaborativa, se basa en el consenso con clientes, ingenieros... No existe el arquitecto-autor, el maestro que hace croquis geniales; eso es un mito: la arquitectura es un trabajo en equipo. La vida es más rica que el cerebro de un grupo de personas. Es mejor idear un lugar en el que los demás puedan tomar decisiones que imponer una manera de hacer las cosas ¹³⁴ (Leveté, 2018)

¹³³ Resaltado propio.

¹³⁴ Resaltado propio.

Si bien la gestión tradicional se ha centrado en satisfacer a sus clientes y a la organización, en el caso de la oficina de arquitectura esto no es posible porque al ser una organización orientada a proyectos con múltiples interesados la incertidumbre es una de las características que debe manejar día a día. En este sentido, hay que entender que cada interesado tiene algo que ganar o algo que no quiere perder y además también tiene diferentes grados de poder sobre el proyecto, condiciones que son imprescindibles de manejar a través de las relaciones con ellos. Los interesados siempre deben ser vistos como interlocutores válidos, porque de acuerdo a sus intereses particulares pueden ver el proyecto como una oportunidad o como una amenaza y actuar en consecuencia.

5.2.1. El rol del arquitecto y la participación de los interesados

Si se entiende que la arquitectura busca la construcción social del proyecto, el arquitecto debe promover y facilitar la participación activa y comprometida de los interesados. Para ello hay que identificarlos y generar los mecanismos necesarios para gestionar su participación e interrelación entre ellos de acuerdo a las características de cada problema.

Además, así como la oficina indaga sobre los interesados también debe mostrarse ante ellos, hacerles ver sus principios, su forma de trabajo orientada a múltiples proyectos y el impacto positivo que puede tener en la edificación resultante la presencia sostenida de la oficina de arquitectura en todo el ciclo de vida del proyecto, incluyendo la construcción. De esta manera se va dando un proceso de conocimiento mutuo, donde se pueden ver los elementos comunes y las diferencias que darán soporte a una relación de confianza y respeto que esté enfocada en el logro del proyecto pero que incluso puede proyectarse en el largo plazo.

En todo caso, lo importante es abrir el proceso de participación lo pronto posible, porque en él la conceptualización del proyecto es clave no solo porque allí se conciben los fundamentos del proyecto sino porque es justamente el momento donde puede darse una mayor participación de los interesados, sobre todo aquellos diferentes a los arquitectos y consultores. Si bien es cierto que la participación tan variopinta, con múltiples puntos de vista, con formas de comunicarlos y de entender las posturas de los demás, puede en principio parecer que complica el proyecto, a la larga son mayores las ventajas que se obtienen porque en la medida que el concepto del proyecto sea más claro para todos y que se sientan representados en él son menores las posibilidades de que en el desarrollo se

puedan generar cambios significativos e incluso a lo largo de la vida útil de la edificación resultante.

En este sentido, una de las labores más importantes del arquitecto como facilitador es hacer ver a todos los participantes que las diferencias no deben ser vistas como obstáculos sino como fuentes de posibles alternativas que podrían haber quedado inexploradas, es decir, la tensión que generan puede y debe ser canalizada como energía creadora. Cuando se abre un proceso de diálogo argumentativo, cada participante puede manifestar sus puntos de vista y el razonamiento que lo sustenta, habrán posiciones similares y otras muy diferentes, y de esas discusiones pueden ir emergiendo otras ideas que probablemente se construyen a partir de una combinación de las ideas iniciales, incluso podría generarse una propuesta que no había sido planteada. Lo importante es que cada participante comprenda que el diálogo argumentativo lo que busca es ir encajando paulatinamente piezas aportadas por cada uno de ellos para lograr la construcción social del proyecto.

Este proceso no es nada fácil porque cada actor debe comprender que todas las opiniones son válidas y en consecuencia debe existir un clima de respeto que permita el intercambio de ideas, las cuales deben registrarse para poder ir articulando y monitoreando los procesos de toma de decisiones del proyecto. En toda esta facilitación de la participación también es importante que exista cierta vocación formativa en la oficina de arquitectura que pueda utilizarse para ampliar los conocimientos de quienes acompañan a los arquitectos, sobre todo en la importancia de la construcción sostenible en su sentido más amplio considerando los aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y ecológicos, lo que implica la implantación del proyecto respetando su contexto y a los futuros usuarios, así como cualquier otro aspecto que pueda ser resaltante de acuerdo a las características específicas del proyecto. Así, el proyecto no solo va a resultar en una edificación sino que va a ser fuente de aprendizaje para todos los involucrados en él, lo que permite una mejor comprensión de la globalidad del proyecto al lograr un lenguaje compartido y que el proyecto realmente responda a su contexto.

Hay que comprender que las aspiraciones de cada interesado que participa tiene detrás su forma de ver el mundo y de entenderlo, unos principios que definen su forma de pensar y vivir y, en consecuencia, también su visión del problema. Por ello, un mecanismo imprescindible de la participación es el diálogo argumentativo, el cual busca o intenta llegar a

acuerdos consensuados donde cada quien manifieste sus puntos de vista con sus fundamentos, en el entendido de que la participación, justamente con todas y cada una de sus diferencias, abre caminos desde los cuales pueden emerger ideas que marquen una diferencia importante en el proyecto y su resultado. Sin embargo, si esa es la condición ideal, hay casos en los que se da la imposición de alguna posición cuando se cuenta con las fuentes de poder para hacerlo.

Dada la complejidad del proyecto y sus múltiples interesados, el arquitecto requiere conjugar conocimientos y habilidades de la profesión con otras enfocadas en el liderazgo y la gestión para poder poner sobre la mesa las variables que pueden influir en el proyecto e ir junto con los interesados dándoles su justa medida mientras se va desarrollando la respuesta a través de un diálogo argumentativo. Como se ha mencionado anteriormente, la gestión de proyectos se ha enfocado en aspectos estructurados (planificación y control, estructura separada de trabajo, estructuras de costos, etc.), sin embargo, el manejo de proyectos requiere también de una orientación más interpretativa vinculada al manejo de las personas en el proyecto. En ese sentido, el liderazgo y la gestión son claves porque si bien son usadas frecuentemente como sinónimos, no lo son, sino que hay que buscar un equilibrio adecuado para cada situación que pueda presentarse porque como se puede observar en la tabla 5-3, la gestión está más vinculada a los procesos duros y el liderazgo a los blandos, tal como lo refiere el PMI:

... gestión está más estrechamente relacionada con dirigir a otra persona para que llegue de un punto a otro usando un conjunto conocido de comportamientos esperados. En cambio, el liderazgo implica trabajar con otros a través de la discusión o el debate a fin de guiarlos de un punto a otro ¹³⁵ (2017a, pág. 64).

Gestión	Liderazgo
Acepta el <i>status quo</i> , busca mantener y administrar.	Desafía el <i>status quo</i> , busca innovar y desarrollar.
Enfocada en los aspectos duros del proyecto, en cómo y cuándo hacer las cosas (hacer correctamente)	Enfocado en los aspectos blandos del proyecto, en qué hacer y por qué (hacer lo correcto)
Centrada en el corto plazo y en el resultado del proyecto. Se enfoca en resolver incidentes operativos	Centrado en el largo plazo y en las consecuencias del proyecto. Se enfoca en lograr alinear las acciones con la visión.
Concentrada en los sistemas y estructuras, se dirige desde el poder dado por la posición (se confía en el control).	Concentrado en las relaciones interpersonales, buscando guiar, influir y colaborar (se busca generar confianza)

Tabla 5-2: Comparación entre gestión y liderazgo. Fuente: elaboración propia a partir de (Project Management Institute, 2017a, pág. 64)

¹³⁵ Resaltado propio.

La tendencia que se tome entre ellos dependerán de las características del proyecto y su contexto (como por ejemplo los recursos y el tiempo disponibles, marco legal, cualquier otra limitación) y las de las personas vinculadas al proyecto (el líder, el cliente, los usuarios, el equipo de trabajo, entre otros). Cuando se entiende el proyecto como una construcción social, el rol del arquitecto es el de promover y facilitar la participación de los interesados para darle expresión espacial a sus expectativas debidamente equilibradas, por lo cual las habilidades de liderazgo tendrán mayor peso que las de gestión.

5.2.2. Dificultades de la participación

Lograr la participación activa y comprometida no es tarea fácil porque, como ya se mencionó, cada interesado tiene su visión del problema y actúa en consecuencia, por lo cual hay que ir tejiendo redes a partir de ellos, identificarlos para poder establecer los mecanismos de participación.

La primera dificultad es identificar a los interesados, porque ellos y sus aspiraciones pueden variar a lo largo del proyecto y de la vida útil de la edificación. Identificarlos implica saber quiénes son y su grado de afectación, para ello, tal y como se mencionó en el capítulo 2, hay que definir el poder de influencia, la legitimidad y la urgencia de cada uno de ellos para saber si son interesados centrales, aquellos con las tres condiciones, o latentes, con dos de ellas; y definir las formas de participación, que dependerán de la claridad con la cual se identifiquen ya que en muchos casos son muy difíciles de establecer y mucho más lograr que participen directa y activamente.

En el caso de los clientes y consultores, fácilmente reconocibles, su participación se puede dar a través del diálogo argumentativo. Pero para los usuarios y algunos otros *stakeholders* que son muy difíciles de identificar con claridad puede utilizarse el conocimiento que tenga el cliente sobre ellos y también experiencias anteriores o investigaciones. Estas últimas pueden ser estudios de mercado, socioeconómicos, poblacionales, culturales, etc. a través de los cuales se puede definir su perfil y lograr articular todas las variables contextuales, en su sentido más amplio, que afectan al proyecto y que en algunos casos requerirán involucrar otros consultores, sobre todo investigadores sociales que permitan *«... prefigurar los deseos y necesidades de habitantes y usuarios, pero para hacerlo, se necesita que [EL ARQUITECTO] tenga interés en los temas sociales, que sepa formular las preguntas necesarias, y que aplique el conocimiento elaborado por sociólogos en sus investigaciones»*

¹³⁶ (Acosta, 2009, pág. 255), porque cuando la información proviene de fuentes secundarias no es posible corroborar, repreguntar y reformular los planteamientos.

Si bien el diálogo argumentativo es de las mejores maneras de ir construyendo socialmente el proyecto, llevarlo adelante no es tarea fácil porque lo que busca justamente es, partiendo de las diferencias, ir de la situación actual a la deseada considerando que cada participante tiene su visión del mundo. Es importante recordar que Rittel plantea en «*The reasoning of designers*» (Protzen y Harris, 2010) que la argumentación es un proceso para debatir los problemas donde se plantean las diversas posiciones debidamente razonadas y se buscan sus pros y contras, se van evaluando y decantando, incluso podrían combinarse, y se toma posición por alguna. Este proceso es iterativo, lo que implica que pueden permanecer abiertas varias posibilidades o incluso quizá tenga que retomarse alguna que fue descartada.

En el caso de proyectos de edificaciones, por su complejidad, esos procesos de diálogo pueden ser o parecer confusos y dispersos, pueden prolongarse indefinidamente y desviarse de su rumbo si no se establecen un límites porque están cargados de muchas ideas que no pueden ser evaluadas efectivamente durante las reuniones sino una vez que son elaboradas. De allí la importancia de registrar todo el proceso, dejar constancia de esas decisiones que se van tomando, del camino recorrido para llegar a ellas y revisar sus resultados efectivos para poder rastrearlas en sentido inverso de ser necesario.

Dadas las diferentes perspectivas que pueden presentarse, es necesario establecer mecanismos para facilitar la negociación, algunos contractualmente pero también hay que hacerlo en términos operativos. Sin embargo, aunque se tengan esos mecanismos se podrían generar conflictos que deben ser manejados para evitar que se llegue a la disputa. Los conflictos son una percepción y se dan, de acuerdo a Chiavenato (2009, pág. 390) en tres niveles: primero, el conflicto percibido donde alguna de las partes aprecia que está latente porque hay objetivos diferentes y posibilidad de interferencia entre ellos; el segundo nivel es el conflicto experimentado, que es velado y provoca sentimientos hostiles; por último el conflicto manifiesto donde la interferencia es activa y en consecuencia se habla de un conflicto abierto, una disputa. La mejor manera de resolver los conflictos es la negociación, la cual tiene dos enfoques generales: el acuerdo distributivo «... *que busca dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar-perder*» (Robbins y Judge, 2013, pág. 459) y el acuerdo

¹³⁶ Resaltado propio.

integrador donde se «... busca uno o más acuerdos que puedan generar una solución de ganar-ganar» (pág. 461), mucho más sano a largo plazo. Las características de estos tipos de negociación se presentan en la tabla 5-2:

Característica del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la rebanada más grande posible del pastel	Agrandar el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
Motivación	Ganar-perder	Ganar-Ganar
Enfoque	Posturas («En este asunto, no puedo ir más allá»).	Intereses («¿Me puedes explicar por qué este asunto es tan importante para ti?»)
Intereses	Opuestos	Congruentes
Información compartida	Poca (compartir información solo permitirá que la otra parte tome ventaja)	Mucha (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo

Tabla 5-3: Acuerdos distributivos e integradores. Fuente: (Robbins y Judge, 2013, pág. 459)

Así como hay diferentes perspectivas sobre el problema, también cada interesado tiene su propio lenguaje, por lo que se requerirán formas de comunicación que faciliten y permitan la comprensión de todos y además traducir las diversas aspiraciones para poder canalizarlas adecuadamente en su dimensión espacial. Allí, sobre todo en las fases iniciales, juegan un papel fundamental las interrogantes que puedan ir aclarando los planteamientos, permitiendo que los participantes comprendan las posturas de los otros y también que el proponente del planteamiento se cuestione. Luego, en etapas más avanzadas se puede recurrir, por ejemplo, al uso de la simulación y de modelos tridimensionales como una buena forma de que los actores puedan visualizar e incluso recorrer de forma virtual la futura edificación.

La participación es un camino difícil pero que a largo plazo produce proyectos construidos socialmente que satisfacen en mayor medida a sus interesados. Como ya se ha mencionado anteriormente, todo este proceso participativo no es fortuito ni impuesto sino que se va construyendo progresivamente a la vez que el proyecto. El arquitecto, como facilitador de la participación y dada la complejidad del proyecto, debe mantener una mente abierta, creativa y flexible, como bien lo describe Denise Scott Brown (2013) «es necesaria una mente muy abierta para analizar cualquier tema. Pero luego tiene que llegar un filtro. No todo vale. Ese filtro es el prejuicio. La mente es un columpio entre recabar información y filtrarla»¹³⁷. En

¹³⁷ Resaltado propio.

otras palabras, una mente en la que se conjuguen una serie de conocimientos y habilidades propios de la profesión que se deben complementar con el trabajo en equipo y el liderazgo para canalizarlo, así como con una gran capacidad organizativa y de análisis que permita poner sobre la mesa las variables que pueden influir en el proyecto e ir junto con los interesados dándoles su justa medida mientras se va desarrollando la respuesta a través de un diálogo argumentativo, con una comunicación lo más franca y abierta posible. Esas habilidades deben ser desarrolladas por el arquitecto si se quiere que la participación sea realmente efectiva y no se convierta en un obstáculo por ser mal manejada.

5.2.3. El uso del diálogo argumentativo

El diálogo es definido como una *«Plática entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos»* (RAE); también como *«discusión o trato en busca de avenencia»*. Mientras que la argumentación *«... es toda práctica discursiva que se pone en marcha cada vez que una cuestión (planteada directamente en forma de pregunta o no) debe ser resuelta, y las respuestas de los interlocutores no son coincidentes»* (Muñoz y Musci, 2013, pág. 16). Implica *«... que se atribuye un valor a la adhesión del interlocutor, conseguida con ayuda de una persuasión razonada, que no se lo trata como si fuese un objeto, sino que se apela a su libertad de pensamiento»*¹³⁸ (Perelman y Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 106). Entonces el diálogo argumentativo busca ir de la situación actual a la deseada considerando que cada participante tiene su visión del mundo y sus propias perspectivas sobre el problema, todas válidas. Reconoce que existen diferencias y que cada postura está cargada de principios que son manifestados como restricciones y preferencias (algunos irrenunciables) y es a través de la discusión de ideas razonadas que se busca llegar a algún acuerdo.

Para la utilización del diálogo argumentativo es necesario que *«... se esté de acuerdo, ante todo y en principio, en la formación de esta comunidad intelectual y, después, en el hecho de debatir juntos una cuestión determinada»* (Perelman y Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 48). En ese caso, los participantes están reconociendo el valor de los otros, de sus aportes y de su adhesión al acuerdo que se pueda llegar y deben actuar en consecuencia, interesarse por los interlocutores y reflexionar sobre los argumentos que va a utilizar con ellos. En resumen:

¹³⁸ Resaltado propio.

Para que podamos hablar de argumentación, el diálogo debe darse en forma «democrática», *es decir, ambos [o todos los] interlocutores deben tener el derecho de exigir al otro la exposición de argumentos para justificar la propuesta que ofrecen. En otras palabras: para que haya diálogo argumentativo el interlocutor debe tener libertad para presentar una contra-propuesta, y debe efectivamente plantearla, (porque teniendo la libertad puede no hacer uso de ella).* (Muñoz y Musci, 2013, pág. 18)

En el caso de los problemas complejos y con una cantidad de interesados, tales como los proyectos de edificaciones, el proceso de argumentación está conformado por «... *tres elementos básicos: problemas [issues], posturas y argumentos. Los problemas son las preguntas de interés; las posturas, las respuestas variadas a la pregunta; y los argumentos, las razones ofrecidas para las posturas*» (Protzen y Harris, 2010, pág. 168).

En el proceso de diálogo argumentativo se pueden crear y desarrollar conocimientos, sobre los cuales es importante señalar que no existe una única postura sino que ese conocimiento está distribuido entre todos los involucrados, por eso es que se puede afirmar que se van creando y desarrollando en el proceso. Según Rittel en «*Structure and Usefulness of Planning Information Systems*» existen cinco tipos de conocimiento (Protzen y Harris, 2010, págs. 174-175):

- **Conocimiento factual:** se refiere a los hechos, a cómo es el caso planteado; se estructura como «X es».
- **Conocimiento deontológico:** es la convicción sobre el deber ser; se estructura como «X debería ser». Para que exista realmente un problema debe haber discrepancia entre el conocimiento factual y deontológico.
- **Conocimiento explicativo:** se refiere al por qué de la discrepancia; se estructura como «X es ... porque ...». Cuando se establece este tipo de conocimiento se está encaminando la respuesta al problema.
- **Conocimiento instrumental:** es la manera en que puede cambiarse la situación, es decir, con la aplicación de ciertos procedimientos se supera la discrepancia; se estructura como «haciendo X se logra...».
- **Conocimiento conceptual:** se refiere a la comunicación, al significado de los términos; se estructura «X quiere decir...». Este conocimiento permite que los involucrados puedan entenderse.

Estos criterios de clasificación de los tipos de conocimiento además pueden utilizarse para el planteamiento de interrogantes que, como se mencionó anteriormente, puede contribuir a una mejor comprensión de la situación por parte de los actores participantes en el proyecto, cada uno de ellos con una postura ante el proyecto.

Cada participante hace sus planteamientos debidamente argumentados y estos serán evaluados por los otros, quienes podrán estar de acuerdo o en contra, caso en el cual también tendrán que dar sus razonamientos, de esta manera se va dando el proceso de dialogo de donde emergen las posibles soluciones. Los argumentos pueden ser de justificación, de refutación y falacias (ver tabla 5-4):

<p>Justificación</p> <p>Son argumentos que apoyan una tesis presentando criterios para aceptarlos o adecuarlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por indicio: la conclusión está asociada a algún indicio, síntoma o marca distintiva. • Por causa-efecto: existe una conexión causal. • Por comparación: se presenta lo controversial como algo que tiene semejanzas con algo que no lo es en busca de que sea aceptado. • Por definición: se incluye una entidad particular dentro de una categoría general que se define por sus rasgos distintivos, que deben coincidir. • Por autoridad: se asume el que alguien asevere algo automáticamente es verdad. • Por relación medio-fin: se presenta un acto como medio para alcanzar un fin determinado. • Por generalización: se afirma algo general usando casos particulares como ejemplos. • Por el ejemplo: proporciona un caso concreto asociado al concepto que se está exponiendo.
<p>Refutación</p> <p>Son discursos que se contraponen en la argumentación pero no siempre se refutan uno al otro, sino que a veces no concuerdan en el tipo de respuestas ofrecidas frente al problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo en contrario: se utiliza un ejemplo contrario para invalidar la argumentación. • Retorsión (autofagia): se utilizan los mismos elementos ya esgrimidos para llegar a una conclusión diferente. • Desmitificación: se señala que «detrás» del discurso hay motivos ocultos. • Metástasis (tu quoque): se rechaza una acusación devolviéndola a quien la hizo. • Desplazamiento del problema: se cambia el eje de la discusión, incorporando datos nuevos a la controversia, no contemplados en lo que se venía discutiendo. Estrictamente hablando es considerado una falacia. • Dementida: simplemente se niega la tesis opuesta, afirmando que es falsa. No es estrictamente una técnica argumentativa. • Objeción: se niega algún aspecto de la tesis contraria, aportando argumentos que lo justifican. • Refutación propiamente dicha: se rechaza totalmente la tesis contraria, proponiendo otra. • Concesión: se concede que parte de la tesis contraria es verdadera, pero se reafirma la propia con otros argumentos.
<p>Falacias</p> <p>Son argumentos inadecuados porque no han cumplido con los criterios de evaluación correspondientes. Cualquier argumento mencionado anteriormente pueden transformarse en falacias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contra el hombre (<i>Ad hominem</i>): Se niega la veracidad de una conclusión desautorizando a quien lo dice por circunstancias totalmente ajenas al problema tratado. • De apelación a la (falsa) autoridad (<i>ad verecundiam</i>): cuando se apela a una autoridad que no tiene incumbencia en el tema en cuestión o cuando la disciplina que representa no está legitimada. • De apelación a la fuerza (<i>ad baculum</i>): similar a la apelación a la autoridad, pero se basa en la fuerza o el poder del interlocutor. • De apelación al pueblo (<i>ad populum</i>): se toma la opinión de la mayoría como medida de la verdad. • De apelación a la piedad (<i>ad misericordiam</i>): la conclusión es aceptada porque el interlocutor se conmueve con la presentación de los datos. Algunos investigadores plantean que los emociones se incorporan a los intercambios argumentativos caso en el que no son consideradas falacias.

Tabla 5-4: Tipos de argumentos. Fuente: elaboración propia a partir de (Muñoz y Musci, 2013, págs. 43-76)

El diálogo argumentativo es la forma de construir colectivamente el proyecto y requiere, para que sea realmente efectivo, en primer lugar de la voluntad de los actores participantes y también que el arquitecto en su condición de facilitador del proceso tenga las herramientas necesarias para manejarlos, las cuales tienen que ver con negociación, liderazgo, trabajo en equipo, etc. Además, dada la condición que cada argumento puede convertirse en un nuevo *issue*, también es importante que se establezcan, entre los participantes, acuerdos sobre los límites para la negociación, es decir el momento en el cual se debe parar.

5.3. EL ÉXITO DE LA OFICINA A TRAVÉS DE SUS PROYECTOS

Como ya se ha mencionado, la oficina de arquitectura es una alianza a largo plazo de los arquitectos que la constituyen pero también en el corto plazo con los diferentes interesados del proyecto. En este sentido, la construcción social de cada proyecto puede aumentar las posibilidades de su éxito y en consecuencia el de la oficina, lo cual se puede observar a través de su trayectoria, un espiral que se genera como fuente de más proyectos y de nuevos clientes. Esto es porque, si bien cada proyecto es finito, se espera que la oficina tenga una larga vida, lo cual solo será posible obteniendo más y mejores proyectos, es decir, construir una trayectoria, actuando de acuerdo a la tradición de la oficina que se fundamenta en el pasado pero tiene la mirada puesta en el futuro que se constituye como una línea de pensamiento y no como una tradición que la ancla en viejas costumbres; es una oficina que aprende de cada proyecto realizado para mejorar día a día.

Por ello, según refieren en las entrevistas, generalmente las oficinas de arquitectura procuran involucrarse en aquellos que «perciben» que tienen mayores probabilidades de éxito, aquellos que les inspiran mayor confianza; esto está vinculado a aspectos referidos al cliente (tales como condiciones de la solicitud, su viabilidad, los términos de la contratación, entre otros) y a la oficina, que tienen que ver con la capacidad para llevar a cabo el proyecto (disponibilidad de tiempo, personal, áreas de experticia, etc.).

Tal como lo indica el PMI, los proyectos exitosos son aquellos que se realizan en el tiempo previsto, con los estándares establecidos, dentro del presupuesto estimado y que además logran satisfacer en mayor medida a los interesados, lo que implica «... *una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales)*» (Project Management Institute, 2017a, pág. 275). Por su parte Cuff,

amplía la satisfacción a la percepción que tienen del proyecto quienes intervinieron en él, el público en general (que incluye a sus usuarios y a quienes hacen vida en sus adyacencias) y al gremio de la profesión «... una publicación en una revista profesional de prestigio o un premio de una asociación profesional son personalmente satisfactorios, y si bien no puede garantizar los futuros encargos, puede ayudar a convencer a los clientes potenciales» (Cuff, 1991, pág. 105), además de que actúa como una fuerza motivadora a lo interno de la oficina.

Son diversos los factores que pueden contribuir al éxito del proyecto, uno de gran importancia es que esté contextualizado en el sentido más amplio, lo cual implica por una parte que la edificación responda a esas variables físicas, ambientales, sociales, políticas, económicas, legales, etc. y a su vez que las consecuencias negativas que ella cause en él sean las menores posibles. Entonces, se hace necesario una investigación exhaustiva sobre el lugar, su legislación y del perfil de quienes hacen o harán vida en él, para respetar el lugar y su gente, porque tal como menciona Cuff (1991) el contexto social tiene una gran influencia en la obra.

Así mismo, una edificación es considerada de calidad cuando su resultado cumple con los estándares o especificaciones, considerando incluso su durabilidad y facilidades de mantenimiento, establecidas en la documentación generada para su construcción; estas especificaciones están asociadas generalmente a los recursos y tiempos disponibles así como al mercado que se está atendiendo. Esto implica un trabajo de proyecto cuidadosamente atendido desde la generación del concepto hasta su construcción, donde se mantenga la coherencia durante todo el ciclo de vida del proyecto, por ello la importancia de la participación del arquitecto durante su construcción para garantizar que cualquier cambio sea acorde a los fundamentos del proyecto.

Parte de esa coherencia también proviene de la construcción social del proyecto, manejar todas las variables que lo afectan y que pudieron ser identificadas, esto «... implica un contexto colectivo en el que hay que dar sentido a una situación, inherentemente social, interpretarla, y darle sentido con los demás a través de la conversación y la acción con el fin de llegar a acuerdos»¹³⁹ (Cuff, 1991, pág. 254). De esta manera es mucho más probable que haya una percepción positiva de los *stakeholders* porque la participación hace que las personas se apropien del proyecto y su resultado y, entonces, se sientan identificados con él

¹³⁹ Resaltado propio.

ya que ven sus aportes en una edificación que incorpora sus valores. Esto no es tarea fácil, porque implica permitir abrir todo un abanico de posibilidades propuestas por cada uno de los participantes para luego poder sintetizarlos en los fundamentos del proyecto, proceso donde juega un papel fundamental el arquitecto como facilitador y coordinador, creando puentes para la negociación, porque todo proceso participativo tiene altas probabilidades de conflicto, aun cuando existan objetivos comunes.

Sin embargo, así como esa trayectoria de proyectos es una medida del éxito de la oficina, la oficina también incide en el éxito del proyecto, es decir, *«la premisa es que para ser exitosos debemos asegurarnos de que los proyectos se gestionen profesionalmente y se conciban y entreguen en una oficina profesionalmente gerenciada»* (Emmitt, 2014, pág. 11). En este sentido, se requiere que ella perciba y comprenda que es una cultura, y que es a lo interno, desde su interior, que debe fortalecerse y, trabajar para sí misma, tal y como refiere Chiavenato: *«las organizaciones más exitosas invertirán mucho en sistemas y bases de datos, cuidarán la integración interna antes que la externa, invertirán más en aprendizaje que en comunicación externa y diseñarán sus estructuras para enfrentar tiempos de incertidumbre e inestabilidad»*¹⁴⁰ (2009, pág. 439).

Esto implica sistematizar la información y el conocimiento acumulado de la oficina, que es su capital intelectual, de forma tal que puedan utilizarse para integrarse con futuros clientes y con socios estratégicos; ese capital intelectual en el caso de las organizaciones que prestan servicios profesionales es su mayor activo, aun cuando sea intangible, y está constituido por:

- **Capital humano:** conocimientos, habilidades y competencias de cada una de los miembros de la organización.
- **Capital relacional:** conocimientos, competencias y habilidades que se obtienen a través de relaciones con el entorno.
- **Capital estructural:** conocimiento que se ha hecho explícito y es posible transferirlo a toda la estructura de la organización.

Así mismo, *«... las organizaciones aprenden por sus miembros y a través del intercambio que éstos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias*

¹⁴⁰ Resaltado propio.

académicas y sus experiencias» (González, 2005, pág. 6). De allí la importancia de promover el aprendizaje organizacional, es decir,

Para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos, y de los grupos a la organización. Asimismo, y dado que muchos conocimientos de los individuos son de carácter tácito, es necesario impulsar su conversión a conocimiento explícito elevando su formalidad epistemológica¹⁴¹ (Palacios Maldonado, 2000, pág. 35)

Una fuente de aprendizaje para la organización y sus miembros es el trabajo realizado, de allí la necesidad de que la oficina de arquitectura deba evaluar el proyecto y sus resultados, no solo a lo interno sino incorporando a los diferentes involucrados. Esas evaluaciones se dan en diferentes tiempos y cada una con sus propios objetivos:

- Post-project review: *Es la revisión que se hace, al final del proyecto, para recapitular lo sucedido, una vez ocurrido, y tomar acciones en futuros proyectos.*
- Pre-project review: *Es la revisión que se realiza, antes de comenzar la ejecución del proyecto, de las lecciones aprendidas del pasado, verificando que en esta nueva oportunidad no se vuelvan a cometer errores, y aprovechando las claves del éxito identificadas [...]*
- Sunset reviews: *Son revisiones que se realizan en etapas intermedias del proyecto, para identificar fallas en etapas anteriores y hacer los ajustes para etapas posteriores. (Palacios, 2007, pág. 674)*

El objeto de las evaluaciones no *per se* es buscar responsables sino aprender del proyecto y que las lecciones aprendidas queden registradas para que se constituyan como un activo de la organización, así se puede «... mejorar el desempeño del proyecto y para evitar repetir errores. El registro ayuda a identificar dónde establecer reglas o guías para que las acciones del equipo estén alineadas» (Project Management Institute, 2017a, pág. 92). Como lo que se busca es aprender de las propias experiencias hay que tener en cuenta que:

No sólo hay que recoger las experiencias habidas basadas en documentos producidos durante la realización del Proyecto (conocimiento explícito); también hay que recoger las que no tienen esa particularidad y que, por lo tanto, son más fáciles de perder (conocimiento implícito o tácito) (Díaz Martín, 2007, pág. 187)

¹⁴¹ Resaltado propio.

Es importante mencionar que las fuentes de aprendizaje no pueden ser solo internas, también deben nutrirse del exterior y en ese caso la organización es potenciadora y multiplicadora de los conocimientos de sus miembros. El proceso de aprendizaje se va dando progresivamente de cuatro formas (ver ilustración 5-1):

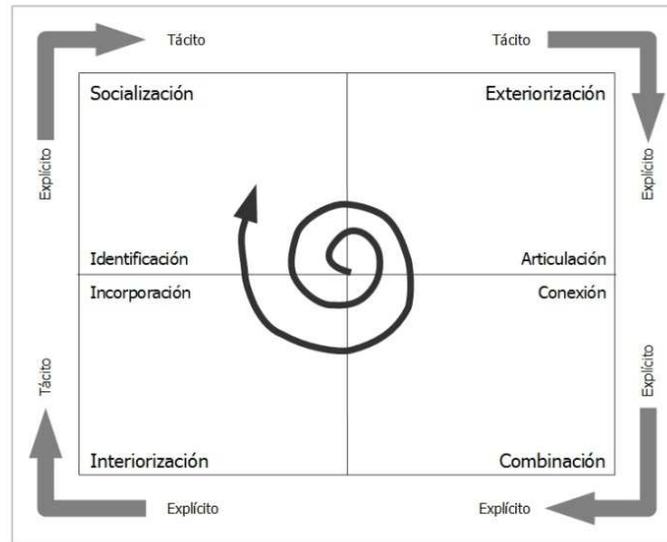


Ilustración 5-2: Proceso de creación dinámica del conocimiento, Modelo SECI (Nonaka y Takeuchi). Fuente: traducción propia, original en inglés. (12 Manage/C)

- **Socialización (tácito-tácito):** el conocimiento proviene de la experiencia y se intercambia por el contacto directo.
- **Exteriorización (tácito-explícito):** el conocimiento se transforma en conceptos que permiten su comunicación.
- **Combinación (explícito-explícito):** los conceptos se sistematizan e integran, pudiendo generarse nuevos conocimientos.
- **Interiorización (explícito-tácito):** el conocimiento pasa a ser parte integral del individuo y de la organización.

Con todo esto se quiere mostrar la importancia que tiene para la oficina de arquitectura, como organización que presta servicios profesionales, la valoración y promoción del aprendizaje, no solo en lo que al diseño se refiere sino también en el manejo de la oficina y de sus proyectos. Cada cosa aprendida explícitamente, y que es interiorizada por sus miembros, es una nueva herramienta no solo para mejorar sino también para poder adecuarse a las condiciones del contexto en el cual opera la oficina, ya que es una «... *empresa basada en el conocimiento, donde la selección, capacitación y desarrollo adecuados*

del personal son esenciales para la entrega de un servicio de alta calidad» (Emmitt, 2014, pág. 185).

En este mismo sentido, las organizaciones exitosas también «... relacionan la innovación con la creatividad y la generación de oportunidades» (Chiavenato, 2009, pág. 438); entendiendo la innovación «... como un proceso que incluye la generación, el desarrollo y la implementación de nuevas ideas o comportamientos. Esta adopción se produce como acción preventiva y correctiva ante los cambios del entorno»¹⁴² (Yamakawa y Ostos, 2011, pág. 95), es decir, la innovación entendida desde el punto de vista integral incluyendo tanto a la parte técnica como la de gestión. De esta manera, las organizaciones se hacen más competitivas, porque, al innovar mejoran el desempeño y se reinventan para adecuarse a su contexto, atraen y mantienen a sus mejores miembros porque el trabajo es estimulante, fomentan el aprendizaje a través del de su personal y ellos comparten voluntad de mejorar, y promueven la integración a partir de las diferencias.

Una oficina de arquitectura, para ser exitosa tiene en primer lugar que asumirse como una cultura, con características que le dan sentido a las acciones que realiza y que trabaja en función de la organización como tal, es decir, si bien cada proyecto es importante no lo es solo por sí mismo, sino porque es el medio para lograr el fin, que es el de prestar servicios profesionales a través de proyectos de edificaciones, por lo cual,

... deben aprovechar una serie de habilidades además del talento de diseño si quieren tener éxito en los negocios. La oficina necesita una dirección clara y un liderazgo efectivo, así como la capacidad de anticiparse a los mercados futuros y adaptarse al cambio. Los sistemas de gestión deben ser lo suficientemente simples y flexibles para permitir que florezca el lado creativo de la empresa.¹⁴³ (Emmitt, 2014, pág. 158)

En otras palabras, es necesario que la oficina tenga una gestión clara y efectiva en su totalidad, que sea una organización sana en términos administrativos de forma tal que no se convierta en un obstáculo para que sus miembros desborden creatividad en cada proyecto realizado, aún cuando cada uno de ellos debe estar enfocado en el objetivo organizacional. Allí, el liderazgo juega un papel crucial porque justamente será el vínculo entre esos procesos de gestión y los proyectos vistos como una construcción social; sobre todo cuando proviene de los socios fundadores y se respalda en su trayectoria exitosa, porque fortalecen a la

¹⁴² Resaltado propio.

¹⁴³ Resaltado propio.

oficina como cultura. Es importante recalcar que la gestión y la arquitectura no son dos mundos separados, pero si es necesario buscar un equilibrio porque, tal como dice Cuff existe «... una paradoja: una oficina sin buenas prácticas de negocio no sobrevivirá, pero muchas de esas mismas prácticas de negocio puede desanimar a un buen diseño» (Cuff, 1991, pág. 69).

La práctica de la arquitectura no es solo diseñar, incluso hay quienes afirman que cuando más trabajo tiene una oficina es cuando no tiene proyectos y tiene que salir a buscarlos. Realmente para que una oficina tenga una larga vida es necesario captar clientes y proyectos, generar y mantener una relación con suficiente confianza y respeto con los diversos interesados a partir de la cual se construye progresivamente el proyecto con su participación activa y comprometida, lograr la supervisión de la obra para que durante su proceso no se pierda la esencia del proyecto. Además generalmente en las oficinas no se tiene un solo proyecto sino que también hay que engranar los esfuerzos entre ellos; y eso no termina allí, es un ciclo que se va repitiendo y repitiendo, eso sí mejorando cada día.

Esto no quiere decir que cada arquitecto deba saber de todo sino justamente buscar complementarse para potenciar las capacidades individuales y allí es donde más se destaca la importancia de la oficina de arquitectura como plataforma socializadora del ejercicio individual y como puente entre el arquitecto y la sociedad, una oficina de arquitectura donde sus miembros y quienes tienen tratos con ella tienen objetivos comunes y comparten principios.

CONCLUSIONES

Mientras que la arquitectura se identifica como una de las artes, también es una profesión y un negocio. Cualquier profesión debe atender a la administración de las ganancias y pérdidas del negocio. Los aspectos del negocio de la arquitectura implican, por ejemplo, establecer una estructura de tarifas realistas, mantenerse dentro de la planificación, estimar la cantidad de trabajo para la finalización, coordinar los consultores y el personal interno, mantener contactos con potenciales clientes, adquirir nuevos trabajos, gestionar la cantidad de proyectos que tenga la oficina en cualquier momento, conseguir contratos, escribir especificaciones legalmente competentes, mantenerse lo más cerca posible del presupuesto de construcción, dotar a la oficina de personal de manera óptima, obtener publicidad por el trabajo realizado, y desarrollar los procedimientos de oficina eficaces. De hecho, todas las actividades de la oficina tienen su incidencia en el negocio de la arquitectura.
(Cuff, 1991, pág. 69)

La oficina de arquitectura es, como toda organización, una cultura con significados que la hacen ser lo que es y que le permiten reinventarse de cara al futuro. Están referidos a su forma de concebir la realidad y su lugar en ella, su mundo normativo con creencias y principios que definen la forma de actuar de sus miembros, sus técnicas para llevar a cabo sus proyectos así como sus formas de comunicarse y el lenguaje utilizado tanto a lo interno como a lo externo. Si quiere ser viable a largo plazo debe tener objetivos organizacionales y actuar en función de ellos; estos objetivos pueden por ejemplo ser referidos en términos económicos y crecimiento, de proyección local, nacional o incluso internacional, una visión generalista o especializada del ejercicio. Al estar orientada a proyectos requiere ser manejada como un todo donde cada uno de ellos aporta a su desarrollo, trayectoria y sostenimiento. Para ello hay romper el paradigma que ha separado el diseño de la gestión, el discurso sobre la administración que coarta la creatividad no puede mantenerse sino que hay que buscar los mecanismos más apropiados para manejar todos esos aspectos vinculados al negocio pero reconociendo el valor y los aportes de sus miembros y de las personas con las cuales se relacionan.

En otras palabras, la oficina de arquitectura debe enfocarse en mayor medida en un liderazgo efectivo propicio para el desarrollo y la innovación ya que, como fue mencionado, se enfoca en el largo plazo, en las relaciones interpersonales y en hacer lo correcto, es decir, el qué hacer y por qué. Un manejo enfocado en las personas promueve la creatividad de los arquitectos que la conforman y también la participación comprometida y activa de los involucrados en el proyecto. Por ello, se hace necesaria una actitud proactiva que equilibre el liderazgo y la gestión, donde se promueva el diálogo argumentativo, el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo como ejes fundamentales para el éxito de los proyectos y en consecuencia de la oficina.

En ese sentido, la oficina debe asumirse como una cultura y reconocer sus características, tanto las propias como las compartidas por el gremio, las cuales son guías para su cotidianidad y para la de sus miembros, que son su recurso más importante, y de esta manera lograr cumplir sus dos funciones fundamentales: ser puente entre el arquitecto y la sociedad y potenciar las capacidades de sus miembros para lograr objetivos que no se podrían lograr individualmente.

Las labores de la oficina implican mucho más que hacer proyectos y diseñar. Requiere promocionar su trabajo, captar potenciales nuevos clientes y mantener los que tiene, sostener relaciones a largo plazo con consultores, mantener un flujo constante de proyectos que le permita generar los ingresos necesarios para llevar a cabo una actividad profesional de calidad, mantenerse al día en todo lo vinculado al ejercicio profesional y gestionar sus recursos humanos y materiales de la manera más eficiente posible.

Algunas respuestas

En términos generales, el estudio y la investigación de la arquitectura han estado centrados en su historia, la producción edilicia, los estilos arquitectónicos, los arquitectos (vistos generalmente como individualidades) y sus obras representativas pero poco se habla de la arquitectura como profesión y su cotidianidad, de la oficina como puente entre el arquitecto y la sociedad que busca potenciar sus capacidades individuales para lograr objetivos que no podrían alcanzarse de forma individual.

A esto hay que sumarle que son muy diversas las visiones que existen de la práctica de la arquitectura provenientes de gente común, de profesionales afines y consultores, de

estudiosos y críticos de la arquitectura, de organismos internacionales e incluso de arquitectos proyectistas las cuales coinciden en la necesidad de que la arquitectura asuma su rol social, el construir espacios para la gente y con gente para mejorar la calidad de vida a través del desarrollo sostenible, entendiendo además que las personas parecieran ser más exigentes en cuanto a sus aspiraciones y están más dispuestos a participar de forma propositiva y proactiva en el proyecto. Así mismo, la evolución de la humanidad ha traído cambios en el habitar donde cada vez surgen más y mayores requerimientos tales como la adaptación al contexto, las exigencias de normativas y regulaciones, el ambiente social, político y económico cambiante.

En virtud de esta complejidad creciente, la oficina de arquitectura toma preponderancia como forma de ejercer la profesión, como una alianza para potenciar las capacidades y minimizar las limitaciones de los arquitectos que hacen vida profesional en ella pero, dado que está orientada a proyectos, también debe serlo de los interesados para poder construir socialmente el proyecto y hallar la mejor respuesta posible. Lo que se procura es abrir la participación activa y comprometida de los *stakeholders* para llevar adelante proyectos exitosos, que contribuyan positivamente con la trayectoria de la oficina. En otras palabras, es promover la construcción social del proyecto como una manera de contribuir con su éxito y consecuentemente con el de la oficina.

Esta investigación fue abordada con el fin de estudiar la oficina de arquitectura como una cultura orientada a proyectos la cual tiene una serie de significados que la caracterizan y le dan sentido como organización y a sus miembros en ella; son marcos referenciales compartidos en diferentes grados por los arquitectos que hacen vida profesional en ella, que dan forma a sus creencias y prácticas y, a su vez, le permiten reinventarse en el tiempo. Se busca comprender la oficina de arquitectura desde su propia experiencia y de la de sus miembros, escuchar sus voces desde la cotidianidad, esa que por parecer rutinaria quizá ha sido ignorada pero que realmente nos aproxima a toda una serie de complejidades que van de lo general a lo particular y viceversa, donde coexisten arquitectos con diferentes visiones de la realidad, donde cada proyecto está acotado en su tiempo e involucra a ciertos interesados pero que trasciende en la trayectoria de la oficina.

Desde el punto de vista teórico se abordaron cuatro temas fundamentales vinculados a la investigación: la práctica de la arquitectura, la cultura organizacional, la gestión de proyectos

y los interesados. Por una parte, la práctica de la arquitectura y la cultura organizacional con el fin de aproximarnos a la oficina como cultura, con sus significados y características que le dan sentido como organización y que definen la forma de actuar de sus miembros. Por otra parte, como está orientada a prestar servicios profesionales a través de proyectos con sus múltiples interesados y requieren formas de gestión diferentes a las labores funcionales es importante también conocer las diferentes visiones de su gestión y la participación de los *stakeholders* para la construcción social del proyecto.

La oficina de arquitectura es una cultura con significados que deben apuntalarse día a día para lograr sus objetivos a largo plazo y a su vez permitirle reinventarse para asumir los retos que puedan presentarse por los cambios en su contexto de actuación. Esos significados son compartidos en diferente medida por sus miembros dándoles coherencia pero las diferencias también son valiosas porque permiten explorar otras perspectivas. Las organizaciones que reconocen y asumen que son una cultura y la fortalecen aumentan las posibilidades de su éxito, de allí la importancia de su estudio.

En cuanto a la gestión de proyectos, es importante recordar que si bien sus orígenes son estructurados, siempre se ha reconocido el valor de los interesados y de su participación, sobre todo en los proyectos de edificaciones cuyo fin es crear espacios donde las personas puedan desenvolverse de la mejor manera posible, sin olvidar el impacto que ellas pueden tener en su contexto; además, también hay que tener presente que los proyectos cuentan con recursos y tiempos limitados los cuales deben ser debidamente administrados por lo que se requiere del equilibrio entre el liderazgo y la gestión para manejar un proyecto. El liderazgo para promover y facilitar su construcción social promoviendo la participación a través del dialogo argumentativo entre los interesados, entendiendo que cada uno de ellos tiene su visión del proyecto y actuará en consecuencia. La gestión para manejar adecuadamente los recursos materiales y el tiempo disponibles, es decir, aspectos cuantificables vinculados a especificaciones, cronogramas y presupuestos del proyecto.

Por su parte, hay que entender a la oficina como un todo que va logrando sus objetivos a través de diversos proyectos que va realizando; entonces es necesario equilibrar los esfuerzos en cada uno de ellos, procurar tener lineamientos claros que orienten el trabajo y generen confianza a sus clientes y otros interesados vinculados a los proyectos que realizan,

pero a su vez ser lo suficientemente flexibles para permitir el desarrollo del potencial creativo de sus miembros.

En virtud de la importancia de las personas para la oficina y para los proyectos, la utilización del enfoque cualitativo para la realización de este estudio permitió comprender de forma integral a la oficina de arquitectura como un fenómeno social, como una cultura, desde la perspectiva de sus protagonistas y en su propio contexto social de interacción, de donde emergen esos significados que le dan sentido como organización. El enfoque cualitativo permite aproximarse a la forma en que los arquitectos perciben a la organización y a ellos mismos dentro de ella y así conocer la realidad de la oficina, sus características, su forma de relacionarse a lo interno y lo externo y su forma de operar pero también su visión prospectiva sobre el cómo se ven a futuro y lo que aspiran ser.

Del procesamiento de la información emergieron cuatro temas que presentan a la oficina como el primer ámbito de socialización del arquitecto que lo conecta a la sociedad y como organización que brinda servicios profesionales a través de proyectos que tienen diversos interesados. Es decir, son dos grandes bloques, uno con una visión a largo plazo de la trayectoria progresivamente construida de la oficina y sus arquitectos, y otro con la visión temporal enfocada en proyecto que se realiza y sus interesados; adicionalmente existen segmentos comunes que son ejes transversales entre los temas. A través de su análisis se pudo dar respuestas a las interrogantes factuales y conocer la realidad de la oficina de arquitectura con sus arquitectos así como la de los proyectos y sus interesados. Posteriormente, se realizó una reflexión sobre esa realidad pero con vistas a futuro, una prospección para dar respuesta a las interrogantes deónticas vinculadas a la oficina, al proyecto y al arquitecto.

La oficina como cultura

De este estudio se desprende que las oficinas de arquitectura se caracterizan por darle mucha importancia al ambiente social al promover las relaciones interpersonales entre sus miembros; también tienen como principios la búsqueda de la excelencia en el trabajo realizado, la valoración de aprendizaje de sus miembros, promueven el trabajo en equipo y el diálogo argumentativo. Su forma más importante de captación de trabajo es la trayectoria que van construyendo progresivamente mediante sus proyectos, de allí la importancia de generar confianza mutua con los interesados y canalizar sus aspiraciones. En cuanto su

forma de estructurar el trabajo existe una muy marcada división del proyecto ya que la conceptualización está a cargo de los socios que, posteriormente designan un equipo de trabajo con su líder para desarrollar el proyecto; por ello, prevalecen criterios vinculados a la oficina tales como personal y tiempo disponible, el aprendizaje de sus miembros, y también otros referidos al proyecto como su tamaño, complejidad y ubicación.

La oficina de arquitectura para sostenerse en el tiempo y adecuarse a su realidad, debe asumir que es una cultura y que debe fortalecerse como tal. Esto quiere decir que no debe verse como una agrupación fortuita sino que debe construirse alrededor de sus características y significados que son los que le darán sentido como colectivo. Es importante recalcar que esos significados generalmente son tácitos y lo observable son las consecuencias de estos, sin embargo, hay que procurar hacerlos explícitos y sobre todo actuar de acuerdo a ellos, para que sus miembros puedan conocerlos y conectarse al menos con los más fundamentales. Entre ellos se pueden destacar:

- El sentido de pertenencia está estrechamente vinculado a la existencia de significados compartidos entre la oficina y sus arquitectos, los cuales se internalizan en sus miembros y contribuyen a su integración interna, propiciando conductas positivas que le dan cohesión y que le permiten a la oficina responder efectivamente a su entorno y adecuarse a él. Sin embargo, también son importantes las diferencias individuales que permiten explorar varias facetas del problema y que, al complementarse entre ellas, dan un mayor entendimiento de la complejidad natural de cada proyecto. Cada miembro de la oficina tiene su lugar en ella y debe conocerlo, fortaleciendo de esa manera a la organización como un todo.
- La gestión y el liderazgo son dos caras de una misma moneda cuyo fin es que la oficina pueda lograr sus objetivos organizacionales aprovechando los recursos con los que cuenta. No se puede obviar que la oficina para ser viable tiene que generar recursos monetarios y administrarlos de la mejor manera posible para poder mantenerse operativa y más aun para ser competitiva, no solo para captar clientes sino el mejor recurso humano posible. Hay, pues, que equilibrar la gestión de los recursos materiales con un liderazgo que fortalezca la energía creadora de sus miembros.
- Dado que una función de la oficina es que sus miembros se complementen para potenciar sus capacidades individuales y minimizar las limitaciones, es importante promover el

trabajo en equipo y generar espacios para el diálogo argumentativo que permita abrir caminos que podrían haber quedado inexplorados y que son potenciales maneras de abordar el problema.

- Si la búsqueda es la excelencia en el servicio profesional prestado, un principio fundamental es el aprendizaje organizacional, cuyo objeto es potenciar y multiplicar los conocimientos de la organización a través de sus miembros. Es necesario entonces generar espacios para que este ocurra a través de la evaluación de cierre del proyecto, el registro de las lecciones aprendidas, la exploración para el abordaje de cada proyecto y además promover la realización de cursos y estudios de actualización profesional.
- Para el logro de los objetivos de la organización a largo plazo y construir una trayectoria a través de los proyectos, es necesario que los servicios prestados sean consistentes y de calidad; en otras palabras, cada proyecto es importante independientemente de su tamaño y deben establecerse lineamientos claros para el trabajo en la oficina.

La oficina y sus retos

Dado que la oficina de arquitectura es la plataforma socializadora del ejercicio profesional, su compromiso y el de los arquitectos que la constituyen es con la sociedad y con la profesión. Asumirlo requiere congruencia del discurso con la forma de pensar y de actuar. Significa darle al ejercicio de la arquitectura su lugar y tener siempre presente que debe apuntar hacia intereses generalizables los cuales son una guía para fundamentar la participación de los diversos interesados.

La arquitectura ha sido tradicionalmente vinculada a las élites y con una visión meramente formalista, otro paradigma que es necesario romper si se quiere valorar la arquitectura como profesión y sensibilizar al público sobre ella. Esto es apremiante, sobre todo porque actualmente son múltiples los requerimientos que tiene el país en cuanto a infraestructura y servicios, vivienda, edificaciones educacionales, asistenciales y espacios públicos, entre otros. En este sentido, las oficinas de arquitectura deberían salir de su zona de confort y asumir nuevos roles y retos vinculados entonces a la construcción social de una arquitectura sostenible:

- La construcción social fomenta la participación de los interesados con el fin de aproximarse a la resolución más apropiada para el problema, es decir, hacer proyectos para y con las personas y canalizar sus aspiraciones a través de la promoción y

facilitación del diálogo argumentativo. Además, siempre hay que tener presente que los interesados tienen posibilidades de ganar o perder con el proyecto, lo ven como una oportunidad o una amenaza, lo apoyan o se oponen y tienen diferentes grados de influencia en él y actuarán en función de ello.

- Otra prioridad es hacer de la sostenibilidad un principio fundamental para el ejercicio profesional y además ser multiplicador al generar conciencia en quienes se vinculan con la oficina. Es hacer mejor hábitat a través de una mejor arquitectura, lo cual pasa por considerar una serie de factores (tecnológicos, políticos, sociales, económicos, ecológicos y éticos) no solo pensando en el presente sino en las posibilidades que tengan las generaciones futuras de resolver también sus problemas. Hay que entender que cada edificación que se realiza tiene un impacto importantísimo en su contexto en el corto, mediano y largo plazo, por una parte por el consumo de energía y recursos así como la generación de desechos y residuos; y por otra, desde el punto de vista socio-cultural, la afectación sobre los modos de vida de quienes habitan no solo en ellas sino en la zona donde se ubica. En otras palabras cada proyecto realizado debe considerar las variables económicas, sociales, políticas, culturales y ambientales y su impacto a futuro.
- Es importante para la oficina de arquitectura trascender las fronteras del proyecto asumiendo cada uno como una fuente de aprendizaje para todos los involucrados en él, reconociéndolo como el producto de muchas variables que lo envuelven y del aporte de muchas voces cada una con sus particularidades. A través de cada proyecto se puede, por ejemplo, dar a conocer la arquitectura como profesión con sus valores, la importancia y las implicaciones del ejercicio profesional aportando no solo a la oficina sino al gremio profesional.

En otro orden de ideas, dadas las condiciones generales en las que está sumido el país, que afectan al sector construcción y en consecuencia a las oficinas de arquitectura, no se puede dejar de mencionar que actualmente ellas están en condiciones prácticamente de supervivencia¹⁴⁴. Las empresas consultoras y promotoras tienen arquitectos como personal interno para realizar sus proyectos, por lo que se han convertido en una importante competencia para las oficinas de arquitectura tradicionales. Además, los costos operativos cada vez se incrementan y son difíciles de asumir si no se cuenta con un importante flujo de proyectos de cierta escala que les permitan afrontar la contratación de personal, adquisición

¹⁴⁴Supervivencia: «f. Acción y efecto de sobrevivir» (RAE)

de equipos e insumos de oficina y, quizá lo más complicado, mantenerse al día en cuanto a los programas de diseño asistido por computadora que se utilizan en los proyectos y cuyas licencias deben ser pagadas en divisas, las cuales por el control de cambio vigente no son accesibles para la mayoría de las empresas. Algunas de ellas han buscado abrirse a nuevos mercados internacionales, pero para ello requieren estar al día tecnológicamente en cuanto a equipos y programas de computación relativos al funcionamiento de la oficina.

La oficina y sus proyectos

La oficina es una organización que presta servicios profesionales a través de proyectos donde cada uno de ellos responde no solo a sus objetivos sino a una línea general de pensamiento que proviene de trabajos anteriores y que se abre a futuras exploraciones, es decir, es parte de una trayectoria profesional que es la mejor forma de mantener y captar clientes. De esta manera, suelen utilizar como criterio para aceptar los proyectos aquellos que parezcan confiables y viables pero también los que puedan ser atractivos para esa línea de pensamiento de la oficina.

Es importante entonces tener en cuenta que la aceptación de un encargo no es solo un compromiso con el cliente y con los interesados del proyecto sino también con la misma oficina. Por ello es necesario manejar criterios para su aceptación que pueden estar vinculados a las características del proyecto (por ejemplo el tipo de edificación), el cliente (como su confiabilidad) y también a la oficina (su capacidad operativa). También puede considerarse que existan fundamentos comunes con el cliente tales como principios, valores y búsquedas.

Por otra parte, la conceptualización es muy importante para la construcción colectiva del proyecto porque en ella se establecen los fundamentos y es además la que permite mayor participación de interesados diferentes a arquitectos y consultores. Como se ha visto, para la oficina el concepto es una integración de atributos tales como valores, requerimientos, variables, función y rentabilidad, los cuales están relacionados con el contexto, el cliente, los usuarios y la oficina de arquitectura, entre otros. Esta importante etapa es manejada generalmente por los socios de la oficina quienes luego delegan el desarrollo en el equipo de proyecto y su líder. Al respecto es importante tener presente que:

- Las relaciones con los *stakeholders* deben manejarse a partir del conocimiento y comprensión de sus intereses particulares para poder balancear los beneficios y perjuicios llegando a una respuesta que se ajuste en la mayor medida posible a su contexto social, lo que es posible si se logra la participación activa y comprometida de los interesados, para que se conecten con el proyecto. Esto no es tarea fácil, sobre todo porque, dada la larga vida útil de la edificación, se hace difícil definir claramente a los interesados, que pueden ser muchos y muy diferentes, y sus expectativas porque posiblemente cambiarán con el tiempo.
- Es importante asegurar la participación de la oficina a lo largo de todo el proyecto incluyendo la construcción, de forma tal que cualquier modificación necesaria esté sujeta a los fundamentos del proyecto que fueron establecidos en su conceptualización y tomados en cuenta durante el desarrollo.

El éxito del proyecto

Las oficinas de arquitectura consideran que un proyecto exitoso es aquel que satisface las aspiraciones de sus interesados porque la edificación ofrece las cualidades para que las actividades a las cuales está destinada se realicen satisfactoriamente o que de ella se pueda obtener el beneficio económico esperado y, además, que se realice de acuerdo con los estándares o especificaciones establecidos lo cual influye además en la durabilidad de la edificación. Afirman que los factores que más influyen en el éxito son la participación del arquitecto durante todo el proyecto incluyendo la construcción, el manejo efectivo y fluido de la relación arquitecto-cliente con la suficiente confianza y respeto para argumentar durante el proceso de desarrollo del proyecto y la participación comprometida de los interesados, quienes se sienten parte importante del proyecto y se ven reflejados en él.

Así, es importante recalcar que la construcción social del proyecto podría contribuir con el éxito porque a través del diálogo argumentativo de los participantes pueden abrirse muchos elementos e integrarlos efectivamente. Hay entonces que abordar simultánea e integralmente diferentes variables del proyecto tanto de orden cuantitativo que se asocian a especificaciones, cronogramas y presupuestos, como las de orden cualitativo vinculadas a las expectativas de las personas y transmitir a los diferentes interesados las posibilidades y limitaciones del proyecto para poder canalizar sus expectativas apropiadamente.

El rol del arquitecto

Las oficinas coinciden en que el arquitecto debe tener conocimientos y habilidades de la profesión, capacidades organizativas y para el trabajo en equipo, de esta manera puede afrontar la complejidad del proyecto y la necesidad del trabajo multidisciplinario. Así mismo, manifiestan que los retos están vinculados a promover los valores de la profesión dentro de ella y con la sociedad en general; es decir, comprender el rol que toca jugar a la profesión en su contexto, valorarla y sensibilizar al público en general sobre ella.

Contemporáneamente se habla de que las responsabilidades profesionales trascienden el rol ocupacional porque se deben a la sociedad que les privilegia con la licencia para el ejercicio, por lo que existen principios generales pero también particulares de cada profesión. Para los arquitectos, la búsqueda tiene que ver con mejorar las condiciones de vida contribuyendo con asentamientos humanos sostenibles y además ha cobrado importancia que la necesidad de abrirse a ámbitos que no le son tan tradicionales para contribuir con una mejor calidad de vida sobre todo de los más desprovistos a través de programas comunitarios y de autoconstrucción, entre otros.

En ese sentido, se destacan ciertos aspectos que podrían contribuir con el rol del arquitecto de cara a sus contexto de actuación:

- Es necesario reconocer que las edificaciones se construyen a partir de muchos involucrados donde toma importancia el rol del arquitecto como facilitador de la construcción social por encima del de proveedor de edificaciones, dejando de lado el mito del arquitecto heroico. El arquitecto debe tener sensibilidad ante el tema social y explorarlo para poder manejar esa dimensión tan importante del proyecto. Esa aproximación no necesariamente la hace él directamente porque en muchos casos será necesario recurrir a expertos en ciencias sociales pero solo si se tienen conocimientos de esa dimensión se podrán hacer las preguntas correctas e interpretar las respuestas adecuadamente.
- La visión de los interesados puede llegar a ser tan amplia que incluye a la sociedad en general y al medio ambiente global. En este sentido, la sostenibilidad vuelve a ser un aspecto importante que mencionar. Hay que asumir que la edificación y el contexto se afectan mutuamente y entonces asumir el proyecto con toda la responsabilidad ética que trasciende a la parcela.

- El liderazgo del arquitecto se considera disminuido y desplazado por otros profesionales afines y es importante fortalecerlo. Si bien es cierto que hay habilidades que pueden ser innatas también hay que formarse y aprender herramientas que puedan fortalecer esas capacidades tales como negociación, formación de equipos, manejo de personal, entre otros. Es importante asumir que todo lo relacionado con las personas no es fortuito, las relaciones se van construyendo progresivamente y, si bien existen elementos comunes entre los diferentes interesados, también hay diferencias muy marcadas que no pueden ignorarse. Entonces la empatía y la asertividad son elementos sin los cuales es muy difícil que el arquitecto pueda promover la participación comprometida.
- Dado que es coordinador del equipo de proyectos, debe estar en capacidad de tener una visión global de la edificación con todos sus componentes y de su proceso constructivo. Es muy importante que tenga los conocimientos básicos de otras disciplinas involucradas en él de forma tal que pueda prever los espacios requeridos por estas, además comunicarse efectivamente con los consultores del proyecto y poder contribuir en las interfaces de los diferentes componentes de la edificación.

Lo recorrido

Esta investigación inició con un énfasis muy marcado hacia la gestión de proyectos porque soy arquitecto y mi formación posterior es en la disciplina de la gerencia de proyectos con la escuela del PMI que aun tiene rasgos bastante estructurados a pesar de la evolución de su línea de pensamiento en la cual toman cada vez más importancia aspectos interpretativos vinculados a las personas en el proyecto, en lo que justamente quería enfocar el estudio.

Como investigadora, conocer los enfoques cualitativos abrió una perspectiva mucho más amplia para la aproximación a objetos de estudio complejos en los que no bastaba conocer el qué sino que había que comprender el cómo, el por qué y el para qué. Una particularidad de estos enfoques es que se convierten en un sinfín de búsquedas porque más que cerrar caminos comienzan a aparecer otros posibles y el proceso de pensamiento pareciera que se vuelve insaciable y no se puede parar. Es el paradigma blando que estudia las relaciones, culturas y significados explorando muchas alternativas, los *wicked problems* de Rittel que se formulan y resuelven a la vez y esas respuestas siempre serán perfectibles, por lo cual la búsqueda siempre continua; también son el descubrimiento perpetuo y los finales sorprendidos de Cuff, donde cada camino tomado abre diversas perspectivas haciendo que sea un proceso

interminable con posibilidades infinitas y resultados impredecibles; así que aun son muchas las nuevas perspectivas que se abren.

Desde la revisión bibliográfica de la práctica profesional se pudo notar que poco se ha estudiado la arquitectura como profesión y aun menos la oficina de arquitectura. Sin embargo, en la revisión de referentes había ciertos aspectos muy importantes tales como: el carácter social y político de la profesión, los retos del arquitecto contemporáneo vinculados a su responsabilidad social y la construcción social como forma de promover la participación. También lo referente a la oficina como agrupación de arquitectos donde se potencian las capacidades individuales y se pueden asumir retos más complejos. Pero comprender la oficina de arquitectura no es posible sin estudiar la cultura organizacional, la cual es justamente la amalgama entre sus miembros y la que le da sentido y significado para responder a lo externo, es decir, la caracteriza y diferencia de las demás aunque compartan aspectos comunes que provienen de la arquitectura como profesión, que es también una cultura. En la medida en que la oficina se asuma como cultura y se fortalezca podrá ser más exitosa y desarrollar proyectos que contribuyan a su vez con la trayectoria de la oficina. El proyecto y la arquitectura son inseparables, de hecho la arquitectura se concreta a través del proyecto, donde se da respuesta a las expectativas pero reconociendo las limitaciones que existen, de ahí la importancia de gestionarlo. La gerencia de proyectos maneja herramientas y técnicas para lograr los objetivos del proyecto y su gran bondad pero, a la vez su mayor dificultad está en que sus buenas prácticas deben ser adecuadas a cada proyecto en particular, es decir, es una disciplina flexible pero para poder hacer esa adecuación hay que conocer el proyecto, sus contexto, los interesados, entre otros. Además, en el caso de la gerencia arquitectónica, se conjugan el manejo de la oficina como un todo y de cada proyecto particular, siempre teniendo en cuenta a los *stakeholders*.

El punto focal de la investigación está en las entrevistas a los arquitectos participantes las cuales disfruté mucho porque se dieron en un ambiente muy cordial, incluso en la distancia física que se acortó gracias a internet. Fue una conversación entre colegas, llenas de reflexiones y anécdotas, donde pudimos explorar diversas facetas de su práctica cotidiana. De hecho, a partir de ellas se puede ver que cada oficina es una cultura con sus significados y características, con sus formas de llevar a cabo los proyectos aunque también existen características comunes que provienen de la misma profesión. A partir de esas diferencias y

similitudes se construyó el análisis que nos aproximó a lo que es la oficina. Pero también estaban las preguntas sobre lo que debería ser y cuyas respuestas constituyen una reflexión personal sobre las posibilidades futuras de la oficina de arquitectura intentando integrar todo lo aprendido en este largo camino recorrido.

Por recorrer

Como suele ocurrir, esta investigación lejos de ser conclusiva ha abierto una serie de nuevas inquietudes e interrogantes sobre la práctica de la profesión y la oficina de arquitectura. Están vinculadas a la construcción social del proyecto desde otros puntos de vista y a la sostenibilidad por ser un aspecto no mencionado al menos directamente y que debería ser un principio de la práctica profesional. También hay dos importantes actores vinculados a la profesión que son la academia y el gremio profesional, el primero encargado de la formación profesional y el segundo como el colectivo que da mayor proyección ante la sociedad. En este sentido, se podrían mencionar algunas posibles investigaciones futuras tales como:

- Si se habla de la práctica de la profesión como una construcción social es necesario conocer las perspectivas que tienen otros interesados tales como clientes, usuarios y consultores sobre la oficina de arquitectura. En otras palabras, conocer desde la experiencia de estos tres importantes actores en el proyecto su visión de la profesión como promotora y facilitadora de la construcción social del proyecto y de la oficina de arquitectura como la plataforma que la hace posible.
- Actualmente cuando se habla de la responsabilidad que tiene la arquitectura con la sociedad y con el medio ambiente necesariamente hay que pensar en el desarrollo sostenible del entorno construido. Si bien en este estudio fueron mencionados por los arquitectos participantes superficialmente algunos aspectos que podrían ser vinculados a la sostenibilidad y dada la responsabilidad social y el compromiso con el medio ambiente de la arquitectura, una posible exploración futura podría apuntar a la sostenibilidad como principio fundamental del ejercicio profesional.
- El objetivo de la enseñanza de la arquitectura es la formación para la práctica profesional, tal y como lo plantea por ejemplo el objetivo general del plan de estudios de la Escuela de Arquitectura de la UCV *«profundizar en el desarrollo de destrezas cognoscitivas propias de la carrera, incluyendo el manejo crítico de conocimientos sustantivos y*

*complementarios pertinentes a la formación profesional*¹⁴⁵ (Plan de Estudios, 1995). Sin embargo hay quienes afirman que la educación que reciben no es suficiente o incluso que nada tiene que ver con el ejercicio de la arquitectura. Hacer un proyecto implica más que diseñar, es integrar variables y atributos muy disimiles, es hacer arquitectura responsablemente donde juega un papel preponderante la participación de los interesados y también todas las consideraciones contextuales en su sentido más amplio, en ese caso se puede indagar sobre la formación que reciben los estudiantes para llevar adelante la construcción social de una arquitectura sostenible. El abordaje podría hacerse desde dos niveles, uno a través de la revisión del plan de estudios y otro desde lo que efectivamente ocurre en las aulas y la visión de los egresados sobre la conexión entre estas y el ejercicio profesional. Es importante resaltar que aunque la formación es el objetivo, la Universidad va más allá porque enseña a aprender, a estar en una búsqueda constante de aprendizaje y de mejora continua.

- El gremio profesional y su influencia en el reconocimiento que tiene la profesión ante la sociedad ya que pareciera que, si bien existe el Colegio de Arquitectos de Venezuela, no hay una visión del colectivo profesional. Este es un aspecto muy importante a estudiar porque los gremios cuando son fuertes logran promover mejores condiciones para el ejercicio profesional en ambos sentidos. Hacia los interesados en el proyecto porque establecen ciertas condiciones para un ejercicio profesional responsable. Hacia los profesionales, porque establecen parámetros de contratación, por ejemplo los concursos, la no licitación del ejercicio profesional, tabuladores de honorarios, etc., que protegen a los agremiados.

En todo caso, esperemos que con esta investigación se abra una nueva ventana de ideas para quienes quieran aproximarse a un mundo tan rico y variopinto como el del ejercicio de la arquitectura y los proyectos.

¹⁴⁵ Resaltado propio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. 12 Manage /C. (s.f.). Modelo SECI (Nonaka Takeuchi). Recuperado el 18 de octubre de 2010, de http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_es.html
2. Acosta, D. (Julio de 2009). Arquitectura y construcción sostenibles: Conceptos, problemas y estrategias. *Dearq* (4), 14-23.
3. _____. (2012). Principios y valores en el diseño y en la práctica de la arquitectura. Trabajo de ascenso a la categoría de Titular no publicado, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela.
4. Acosta, D. y Cilento, A. (2005). Edificaciones sostenibles: estrategias de investigación y desarrollo. *Tecnología y Construcción*, 21-I, 15-30.
5. Alharbi, M., Emmitt, S. y Demian, P. (Marzo de 2015). What is architectural management? Towards a pragmatic definition. *Engineering Construction & Architectural Management*, 22 (2), 151-168.
6. Aravena, A. (29 de junio de 2016). El desafío de la arquitectura es salir de la especificidad del problema a la inespecificidad de la pregunta. (N. Yunis, Entrevistador) <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/790071/alejandra-aravena-el-desafio-de-la-arquitectura-es-salir-de-la-especificidad-del-problema-a-la-inespecificidad-de-la-pregunta>. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de Plataforma arquitectura: <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/790071/alejandra-aravena-el-desafio-de-la-arquitectura-es-salir-de-la-especificidad-del-problema-a-la-inespecificidad-de-la-pregunta>
7. Ardila Cancino, L. (noviembre de 2003). Editorial: La arquitectura ¿un oficio sin futuro? *M Revista de la División de Artes. El futuro del oficio* (2), 2-3.
8. Arnau, J. (2000). 72 voces para un diccionario de arquitectura teórica. Madrid: Celeste Ediciones.
9. Bilbao, I. y Bohigas, J. (19 de enero de 2017). "El ciudadano ha de estar en el centro de operaciones de todo arquitecto". Entrevista a Ibon Bilbao y Josep Bohigas. (E. Pérez Moya, Entrevistador) *Revista entre rayas*: <http://entrerayas.com/2017/01/el-ciudadano-ha-de-estar-en-el-centro-de-las-operaciones-de-todo-arquitecto/>. Recuperado el 13 de febrero de 2017, de *Revista entre rayas*: <http://entrerayas.com/2017/01/el-ciudadano-ha-de-estar-en-el-centro-de-las-operaciones-de-todo-arquitecto/>
10. Bredillet, C. (Enero-abril de 2015). (A) Musing... Wicked problems and project management. *The journal of modern project management review*, 121-122.
11. Calvo, A. (Ed.). (2005). Facultad de Arquitectura y Urbanismo 1953-2003- Aportes para una memoria y cuenta. Caracas: Ediciones FAU/UCV.
12. Calvo, A. y Villalobos, E. (Edits.). (2011). *80 años de políticas de vivienda en Venezuela (1928-2008)*. Caracas: Ediciones FAU-UCV.
13. Camacho L., I., Fernández F., J. L., González F., R. y Miralles M., J. (2013). *Ética y responsabilidad empresarial* (En formato kindle ed.). Bilbao: Descleé De Brouwer.
14. Centro de Estudios de la Profesión de Arquitecto (CEPA). (octubre de 2009). *Informe sobre el estado de la profesión 2009*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de Fundación Arquia: https://fundacion.arquia.es/media/encuestas/downloads/informes/informe_encuesta_profesionales_2009.pdf

15. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México, DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
16. Colegio de Arquitectos de Cataluña. (septiembre de 2016). *Los Arquitectos. Situación, oportunidades y perspectivas (encuesta de la profesión, resumen ejecutivo)*. Recuperado el 10 de 5 de 2017, de <https://www.arquitectes.cat/es/encuesta-los-arquitectos-situacion-oportunidades-y-perspectivas>
17. Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa* (Octava, 2008 ed.). Editorial Trotta.
18. Covenin 2004-1998: Terminología de las normas Covenin-Mindur de edificaciones. (1998). Fondonorma.
19. Crawford, L. y Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22 (8), 645-653.
20. Cuff, D. (1991). *Architecture: the story of practice*. Boston: The MIT Press.
21. CVC: Cámara Venezolana de la Construcción. (10 de octubre de 2017). Recuperado el 17 de abril de 2018, de http://www.cvc.com.ve/actual_noticias3.php?p=&q=&id=3526&catego=2# 1/
22. D'Agostino, A. (2014). Imaginarios sociales, algunas reflexiones para su indagación. *Anuario de Investigaciones*, XXI, 127-134.
23. Dartigues, A. (1975). *La fenomenología*. Barcelona: Herder.
24. Díaz Martín, A. (2007). *El arte de dirigir proyectos, segunda edición*. México DF: Alfaomega Grupo Editor.
25. Emmitt, S. (2014). *Design Management for architects* (Segunda ed.). UK: Wiley-Blackwell.
26. Emmitt, S. y Prins, M. (Edits.). (2005). 'Special Meeting' on Designing Value: New Directions in Architectural Management. Lyngby.
27. Emmitt, S., Demian, P. y Alharbi, M. (2011). Architectural management: exploring definitions and impacts. En A. Otter, S. Emmitt, & C. Achammer (Ed.), *Proceedings of the CIB W096 International Conference: Architectural Management in the Digital Arena*. Viena.
28. *Emprender es posible*. (s.f.). (Fundación Princesa de Girona) Recuperado el 30 de enero de 2018, de <http://www.emprenderesposible.org>
29. Encuesta de Condiciones de Vida Venezuela 2017. Trabajo. (s.f.). *Encovi 2017*. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de <https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/Encovi-2017-Trabajo-DM.pdf>
30. Escudero, D. y Olaya, A. (2009). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 18 de agosto de 2010, de Programa de integración de tecnologías de la información y la comunicación a la docencia, Vicerrectoría de Docencia. Universidad de Antioquia, Medellín: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=481>
31. FAU-UCV. (octubre de 1998). Audiovisual 45 aniversario de la fundación de la FAU-UCV.
32. Fernández Fernández, J. L. y Bajo Sanjuán, A. B. (julio-diciembre de 2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*, 6 (6), 130-143.
33. Freeman, R. E. y McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Recuperado el 26 de enero de 2017, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management
34. Gairín Sallán, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educar* (27), 31-85.
35. García Álvarez, C. M. (enero-abril de 2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.

36. González, C. (08 de abril de 2005). *Los fundamentos del aprendizaje organizacional*. Recuperado el 10 de octubre de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos19/aprendizaje-organizacional/aprendizaje-organizacional.shtml>
37. González, E. (2007). La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 2 (17), 205-224.
38. Haiek, A. (9 de diciembre de 2016). Alejandro Haiek: "Hacer arquitectura es construir relaciones humanas". (F. Massad, Entrevistador) http://www.abc.es/cultura/cultural/abci-alejandra-haiek-hacer-arquitectura-construir-relaciones-humanas-201612070148_noticia.html. Recuperado el 23 de enero de 2017, de ABC Cultura: http://www.abc.es/cultura/cultural/abci-alejandra-haiek-hacer-arquitectura-construir-relaciones-humanas-201612070148_noticia.html
39. Heidegger, M. (s.f.). *Ser y tiempo* (En formato Kindle ed.). (J. E. Rivera, Trad.)
40. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación. Cuarta Edición*. México DF: McGraw-Hill.
41. Herreros, J. (13 de octubre de 2014). La práctica arquitectónica. Conversación con Juan Herreros. (M. Barrón, Entrevistador) <http://www.arquine.com/la-practica-arquitectonica/>. Recuperado el 30 de diciembre de 2017, de <http://www.arquine.com/la-practica-arquitectonica/>
42. Hortal, A. (2010). *Ética general de las profesiones* (Tercera ed.). Bilbao: Desclée De Brouwer, S.A.
43. IESE Business School. (noviembre de 2009). *La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman*. Recuperado el 26 de enero de 2017, de http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf
44. International Association of Project Managers (IAPM). (2013). *PM guide 2.0*. Recuperado el 25 de mayo de 2014, de <https://www.iapm.net/en/certification/certification-bases/pm-guide-2-0/>
45. *International Council for Research and Innovation in Building and Construction*. (s.f.). Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.cibworld.nl/site/about_cib/index.html
46. Jaime Santana, P. y Araujo Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM (Ponencias)*, (págs. 296-324).
47. Jaimes Botia, S. (2003). Una reflexión sobre el proyecto arquitectónico. *M Revista de la División de Artes. El futuro del oficio* (2), 53-55.
48. Jencks, C. (1981). *El lenguaje de la arquitectura postmoderna*. Barcelona: Gustavo Gili.
49. Kostof, S. (Ed.). (1977). *El arquitecto: historia de una profesión*. Madrid: Cátedra Ensayos Arte.
50. Lagueux, M. (abril de 1995). La cabeza del arquitecto. *Ideas y Valores* (96-97), 143-178.
51. Lawson, B. (2004). *What Designers Know*. Oxford: Architectural Press.
52. Leite Brito, D. (2009). A análise da cultura organizacional de uma instituição do setor hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1 (1), 21-33.
53. Leveté, A. (9 de abril de 2018). Amanda Leveté: "En tiempos turbulentos el arquitecto tiene que ser radical". (A. Zabalbeascoa, Entrevistador) *El País Semanal*. https://elpais.com/elpais/2018/04/03/eps/1522778266_521247.html.
54. Littman, E., Mayo, J. y Burgess, P. (1981). *Political Knowledge and the Architectural Studio*. (Journal of Architectural Education) Recuperado el 9 de mayo de 2016, de <https://www.researchgate.net/publication/259788559>
55. López, M. (07 de diciembre de 2016). Charla «El arquitecto venezolano: historia de una profesión» FAU-UCV. Caracas.
56. Luyten, W. (1967). *Fenomenología existencial*. Buenos Aires: Carlos Lohlé.

57. Martínez Miguélez, M. (1999). Criterios para la superación del debate metodológico "cuantitativo/cualitativo". *Revista Interamericana de Psicología*, No. 33, 79-107.
58. _____. (2006a). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México DF: Editorial Tillas.
59. Mayo, J. y Gore, N. (septiembre de 2013). *Confronting the terrain of politics in architectural practice: assessing strengths and weaknesses*. (Journal of architectural and planning research) Recuperado el 9 de mayo de 2016, de https://www.researchgate.net/publication/280308052_Confronting_the_Terrain_of_Politics_in_Architectural_Practice_Assessing_the_Strengths_and_Weaknesses
60. Meza, B. (Enero de 1996). La primera modernidad en la arquitectura venezolana. *Boletín del Centro de Investigaciones Históricas y Estéticas* (30), 58-67.
61. Mijares Bracho, C. M. (noviembre de 2003). El futuro del oficio, carta del arquitecto. *M revista de la División de Artes. El futuro del oficio* (2), 5-6.
62. Moneo, R. (28 de mayo de 2017). El arquitecto ya no modela el futuro. (J. L. Álvarez, Entrevistador) MG Magazine: <http://www.magazinedigital.com/historias/entrevistas/rafaelmoneoarquitectoyanomodelfuturo>. Recuperado el 3 de junio de 2017, de MG Magazine: <http://www.magazinedigital.com/historias/entrevistas/rafaelmoneoarquitectoyanomodelfuturo>
63. Muñoz Cosme, A. (2008). El proyecto de arquitectura: Concepto, proceso y representación. Barcelona: Editorial Reverté, SA.
64. Muñoz, N. I. y Musci, M. (2013). Manual de lectura y escritura argumentativas: aproximaciones teóricas y actividades prácticas. Río Gallegos: Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
65. Office of Government Commerce. (2002). *PRINCE2* (Tercera ed.). Londres.
66. Palacios Maldonado, M. (2000). Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Año 6, No. 15 (may-jun)*, 31-39.
67. Palacios, L. E. (2007). *Gerencia de proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: Publicaciones UCAB.
68. Páramo Morales, D. (2014). Cultura y análisis organizacional (Editorial). *Pensamiento & gestión* (37), vii-xii.
69. Perelman, C. y Olbrechts-Tyteca, L. (1989). *Tratado de la argumentación. La nueva retórica*. Editorial Gredos.
70. Plan de Estudios. (1995). Ediciones de la Biblioteca de Arquitectura. FAU-UCV.
71. Project Management Institute. (1996). *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania.
72. _____. (2000). A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide, 2000 Edition. Pennsylvania.
73. _____. (2002). Project manager competency development (PMCD) Framework. Pennsylvania.
74. _____. (2004). A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide – third edition. Pennsylvania.
75. _____. (2006a). The Standard for Portfolio Management. Pennsylvania.
76. _____. (2007b). Project manager competency development (PMCD) Framework (Segunda ed.). Pennsylvania.
77. _____. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide – Fourth Edition. Pennsylvania.
78. _____. (2013a). A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide – Fifth edition. Pennsylvania.

79. _____. (2015). *PMI Lexicon of Project Management Terms–Version 3.0*. Recuperado el 12 de septiembre de 2015, de http://www.pmi.org/~media/PDF/Standards/PMI_Lexicon_PM_Terms_Ver3.ashx
80. _____. (2016). *Construction Extension to the PMBOK Guide*. Pennsylvania.
81. _____. (2017a). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBOK Guide – Sexta edición*. Pennsylvania.
82. _____. (2017b). *Agile Practice Guide*. Pennsylvania.
83. _____. (s.f.). *Code of Ethics and Professional Conduct*. Recuperado el 19 de febrero de 2015, de <http://www.pmi.org/codeofethicsPDF>
84. Protzen, J.-P. y Harris, D. (Edits.). (2010). *The Universe of Design. Horst Rittel's Theories of Design and Planning*. New York: Routledge.
85. RAE. (s.f.). *Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>
86. Ramírez, F., Sánchez, M. Y Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Revista NEGOTIUM*, 1 (1), 35-54.
87. Rittel, H. (1966). Some Principles for the Design of an Educational System for Design. *Reprint No. 54. Institute of Urban and Regional Planning, University of California*.
88. _____. (1972). On the planning crisis: Systems Analysis on the 'First and Second Generations'. *Bedriftkonomen*, 390-396.
89. Rittel, H. y Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
90. Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
91. Rusque, A. M. (1999). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa*. Caracas: Vadel Hnos. Editores, C.A.
92. Sadri, H. (2018). Prefacio. En H. Sadri (Ed.), *Neo-liberalism and the Architecture of the Post Professional Era*. Nueva York: Springer.
93. Salama, A. (2018). Part V: Post-professional Architecture and Academia. En H. Sadri (Ed.), *Neo-liberalism and the Architecture of the Post Professional Era* (págs. 271-277). New York: Springer.
94. Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.
95. Salmona, R. (2003). Hacer arquitectura. *M Revista de la División de Artes. El futuro del oficio* (2), 23-28.
96. _____. (s.f.). *Conversando con Rogelio Salmona*. http://arquitrave.com/arquitraveantes/entrevistas/arquientrevista_Rsalmona.html. Recuperado el 5 de octubre de 2017, de Las entrevistas de Arquitrave.com: http://arquitrave.com/arquitraveantes/entrevistas/arquientrevista_Rsalmona.html
97. Sanabria, T. J. (31 de enero de 2000). *Arquitecto, su atención por favor!* Recuperado el 7 de junio de 2017, de Tomás José Sanabria, Arquitecto: <http://tomasjosesanabria.com/2016/07/21/english-arquitecto-su-atencion-por-favor/>
98. Sandoval Casilimas, C. A. (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ARFO Editores e Impresores Ltda.
99. Sato, A. (1996). *Cinco oficinas de arquitectura: 1948-1958*. Caracas: Trabajo de grado no publicado para optar al título de MSc. en Historia de la Arquitectura FAU-UCV.

100. Scott Brown, D. (25 de abril de 2013). En la arquitectura hace falta menos ego y más miedo. (A. Zabalbeascoa, Entrevistador) El País Semanal: http://elpais.com/elpais/2013/04/23/eps/1366712866_157748.html. Recuperado el 01 de junio de 2017, de El País Semanal: http://elpais.com/elpais/2013/04/23/eps/1366712866_157748.html
101. Smircich, L. (septiembre de 1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
102. *Spanish Oxford living dictionary*. (2 de mayo de 2018). Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/significacion>
103. *SRI International*. (s.f.). Recuperado el 16 de junio de 2018, de <https://www.sri.com/about>
104. Stefanova Dimitrova, E. y Lucas Marín, A. (2006). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica. *RIO Revista Internacional de Organizaciones* (0), 65-76.
105. UIA. (27 de julio de 2002). *Acuerdo de la UIA sobre las normas internacionales de profesionalidad recomendadas para el ejercicio de la arquitectura*. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de <http://www.coac.net/internacional/cat/docs/ACORDUIAesp.pdf>
106. Unesco/UIA. (2011). *Carta de la formación en arquitectura*. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de Union Internationale de Architectes: <http://www.uia.archi/sites/default/files/charte-es.pdf>
107. Unhcr/Acnur. Comité español. (s.f.). *Valores humanos: qué significan y qué importancia tienen. Derechos y Valores*. Recuperado el 8 de abril de 2018, de <https://recursos.eacnur.org/valores-humanos>
108. *Unhcr/Acnur. La agencia de la ONU para los Refugiados*. (s.f.). Recuperado el 8 de abril de 2018, de <http://www.acnur.org/el-acnur/estructura-y-organizacion/que-es-el-acnur/>
109. Van der Linden, V., Dong, H. y Heylighen, A. (2017). The good client: How architect-client dynamics mediate attention to users. *Professional Practices in the Built Environment* (págs. 174-183). Londres: Value of Architects, University of Reading, The Old Library Building.
110. Vargas Hernandez, J. G. (2001). La organización aprendiente. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* (19), 33-40.
111. Villalobos G., E. M. (2013). La fase de cierre del proyecto y el aprendizaje organizacional desde la perspectiva del promotor privado de viviendas en Venezuela. Trabajo no publicado para optar al grado de Magíster en Gerencia de Proyectos, UCAB.
112. Villalobos, E. y Acosta, D. (2016). Vivienda, sostenibilidad y gerencia de proyectos: principios éticos como integradores. *Tecnología y Construcción*, 32-I, 30-41.
113. Villamizar Hernández, J. A. (2003). Leer el oficio. *M Revista de la división de Artes. El futuro del oficio* (2), 45-46.
114. Villanueva, C. R. (1980). *Textos escogidos*. Caracas: Centro de Información y Documentación FAU-UCV.
115. *Wikipedia*. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org>
116. *Wordreference*. (s.f.). Obtenido de <https://www.wordreference.com>
117. Yamakawa, P. y Ostos, J. (julio-diciembre de 2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13 (21), 93-115.
118. Zamora, H. (2011). En tres paisajes, ¿tres proyectos? Caracas: Trabajo no publicado para optar al grado de Magíster en Diseño Arquitectónico, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. Acuña, V. (21 de julio de 2012). *La Arquitectura y su epistemología*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de Urbano Perú: <http://www.urbanoperu.com/arquitectura-su-epistemologia.html>
2. Agudelo, P. (2011). (Des)hilvanar el sentido/los juegos de Penélope. Una revisión del concepto imaginario y sus implicaciones sociales. *Uni-pluri/versidad*, 11 (3, versión digital), 1-18.
3. Aguilar, A. (2012). Ontología y epistemología en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación en Psicología*, 15 (1), 209-212.
4. Alharbi, M., Emmitt, S. y Demian, P. (2015). Transferring architectural management into practice: A taxonomy framework. *Frontiers of Architectural Research* (4), 237–247.
5. Anbari, F., Bredillet, C. y Turner, J. R. (29 de mayo de 2017). *Perspectives on Research in Project Management*. Recuperado el 14 de junio de 2017, de Researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/260293821_Perspective_on_Research_in_Project_Management
6. Ángel Pérez, D. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. (U. d. Antioquia, Ed.) *Estud. filos (on line)* (44), 9-37.
7. Aranzadi del Cerro, J. (2008). La dimensión social de la empresa. *Revista Empresa y Humanismo*, IX (I/08), 11-40.
8. Benedicto Rodríguez, R. (2010). Liberalismo y comunitarismo: un debate inacabado. *STVDIVM. Revista de Humanidades* (16), 201-229.
9. Bertelsen, S. y Emmitt, S. (2005). The Client as a complex system. *13th annual conference in the International Group for Lean Construction*. Sydney.
10. Borjas de Xena, L. y Monasterio de Márquez, D. (enero-diciembre de 2012). La gerencia venezolana. Una perspectiva desde la complejidad. *Cuadernos de Administración*, 28 (48), 53-63.
11. Braham, W. y Frascari, M. (1995). The curious architect or the curiosity of critical practice. *83rd ACSA annual meeting . practice*, (págs. 307-310).
12. Bredillet, C., Ruiz, P. y Yatim, F. (2010). *Project Management deployment: the role of cultural factors*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://eprints.qut.edu.au/49461/1/49461.pdf>
13. Brennan, A. (2015). Design Process as Argumentation: Horst Rittel and the Systems Theory Approach in Architectural Education. En P. Hogben, & J. O'Callaghan (Ed.), *Proceedings of the Society of Architectural Historians, Australia and New Zealand: 32, Architecture, Institutions and Change* (págs. 56-67). Sydney: SAHANZ.
14. Brugger, W. (1958). *Diccionario de Filosofía*. Barcelona: Editorial Herder.
15. Cantero, M. (19 de septiembre de 2017). "La construcció d'un edifici és una oportunitat per a propiciar interaccions culturals". Recuperado el 14 de octubre de 2017, de <https://directa.cat/construccio-dun-edifici-es-una-oportunitat-propiciar-interaccions-culturals>
16. Centro de Estudios de la Profesión de Arquitecto (CEPA). (junio de 2009). *Estudio de la imagen de los Arquitectos y de su posicionamiento en la sociedad*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de Fundación Arquia:

- https://fundacion.arquia.es/media/encuestas/downloads/informes/informe_encuesta_profesionales_2009.pdf
17. Cilento, A. (2010). Sostenibilidad Urbana: el caso de las ciudades venezolanas. *Portafolio 21, 1* (21), 28-37.
 18. Cisneros Puebla, C. A. (11 de marzo de 2009). *La psicología social como narrativa conmovedora: aproximación fenomenológica*. Recuperado el 8 de noviembre de 2010, de La Casa del Tiempo; Universidad Autónoma Metropolitana: http://www.difusioncultural.uam.mx/casadeltiempo/31_iv_may_2010/casa_del_tiempo_eIV_num31_73_77.pdf
 19. Conklin, J. (23 de julio de 2014). *Wicked Problems & Social Complexity*. Obtenido de <http://cognexus.org/wpf/wickedproblems.pdf>
 20. Cortés Morató, J. y Martínez Riu, A. (1996). Diccionario de filosofía en CD-ROM. (E. E. S.A., Ed.) Barcelona.
 21. Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches*. London: Sage Publications.
 22. Cújar Vertel, A. d., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E. y López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales* (29), 350-355.
 23. De Castro Correa, A. (3 de noviembre de 2008). *Método fenomenológico hermenéutico: una propuesta desde la psicología*. Recuperado el 29 de noviembre de 2010, de Blogs; Universidad del Norte: <http://www.uninorte.edu.co/web/amdecast/blogs/-/blogs/277431;jsessionid=E049C7DDF515719A6C8720CB8956A35C>
 24. De Solà-Morales, I., Llorente, M., Montaner, J., Ramon, A. y Oliveras, J. (2000). Introducción a la arquitectura. Conceptos fundamentales. En C. Rodríguez (Ed.). Barcelona: Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya.
 25. Delgado, Juan Manuel y Gutierrez, Juan (editores). (1995). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
 26. DG Europe Aid. (2004). *Aid Delivery Methods PCM - Project Approach Guidelines*. Recuperado el 2 de agosto de 2010, de http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a_en.htm
 27. Dilthey, W. (1974). *Teoría de las concepciones del mundo*. Madrid: Revista de Occidente, S.A.
 28. Donaldson, T. y Preston, L. E. (enero de 1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
 29. Emmitt, S. (noviembre de 2010). Design Management in Architecture, Engineering and Construction: Origins and trends. *Gestão & Tecnologia de Projetos*, 5 (3), 27-37.
 30. Emmitt, S., Christoffersen, A. K. y Sander, D. (2004). Design Management: A value based approach. En F. Khosrowshahi (Ed.), *20th Annual ARCOM Conference*, 1, págs. 175-84.
 31. Fernández Fernández, J. L. (2009). Edward Freeman y la teoría de los "Stakeholders" o Grupos de Interés. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* (85), 48-50.
 32. Ferrater Mora, J. (1964). *Diccionario de Filosofía. Tomo I, A-K* (Quinta ed.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
 33. Ferrater Mora, J. (1964). *Diccionario de Filosofía. Tomo II, L-Z* (Quinta ed.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
 34. Ferrater Mora, J. (2011). *Filosofía y Arquitectura*. Recuperado el 2 de diciembre de 2015, de <http://www.unav.es/gep/FerraterFilosofiaArquitectura.htm>

35. Fitsilis, P., Gerogiannis, V. y Anthopoulos, L. (2014). Ontologies for Project Management: Survey. *International Journal of Information Processing and Management (IJIPM)*, 5(4), 1-7.
36. Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *zfwu*, 5(3), 228-241.
37. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. y de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
38. García Benítez, C. (enero-marzo de 2006). Ética de las profesiones. *Revista de la Educación Superior*, XXXV (1) (137), 127-132.
39. Geertz, C. (2002). *Reflexiones antropológicas sobre temas filosóficos*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
40. Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas* (duodécima reimpresión ed.). Barcelona: Gedisa.
41. Giddens, A. (2003). *La constitución de la sociedad: Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
42. Gido, J. y Clements, J. (2007). *Administración exitosa de proyectos, tercera edición*. México DF: Cengage Learning Editores.
43. Gómez Rueda, N. J. (2003). La investigación como proyección académica. *M Revista de la División de Artes. El futuro del oficio* (2), 47-52.
44. Goycoolea, R. (s.f.). *Filosofía y Arquitectura*. Recuperado el 2 de diciembre de 2015, de <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/roberto.html>
45. Guitián Pedrosa, C. D. (2001). Imaginarios habitables urbanos: O el mundo construido posible. *Apuntes filosóficos*, 91-102.
46. Harrison, J. S., Freeman, R. E. y Cavalcanti Sá de Abreu, M. (septiembre de 2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 17(55), 858-869.
47. Hegenberg, L. (1969). *Introducción a la filosofía de la ciencia*. Barcelona: Herder.
48. Heidegger, M. (s.f.). *Construir, habitar, pensar*. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de <http://www.geoacademia.cl/docente/mats/construir-habitar-pensar.pdf>
49. Hernández Santana, B. (2006). La dimensión cultural en el espacio habitable. Reflexiones metodológicas en torno a la producción de la vivienda de interés social en Venezuela. *Urbana* (39), 105-125.
50. _____. (julio de 2008). La producción cultural del espacio habitable. La vivienda de interés social en Venezuela, un estudio exploratorio para una perspectiva integral. Caracas: Trabajo no publicado para optar al grado de Doctor en Arquitectura, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela.
51. Hernández, H. (1985). Problemas de investigación en arquitectura. *Tecnología y Cosntrucción*, 1 (1), 3-4.
52. Hernández, R. (2005). Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico. *Negotium* (1), 3-11.
53. Ibáñez, N. y Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. (F. M. Jugo, Ed.) *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 6 (16), 54-78.
54. Ika, L. A. y Bredillet, C. N. (Junio de 2016). The Metaphysical Questions Every Project Practitioner Should Ask. *Project Management Journal*, 47(3), 86-100.
55. Karrbom Gustavsson, T. y Hallin, A. (2014). Rethinking dichotomization: A critical perspective on the use of "hard" and "soft" in project management research. *International Journal of Project Management* (32), 568-577.

56. Lawson, B. (2006). *How Designers Think. The design process demystified*. Oxford: Architectural Press.
57. Lizancos, P. y Escudero, S. (2015). La construcción social de la arquitectura: un siglo de aproximaciones. En *Experiencias académicas en torno a la función social de la arquitectura ¿Qué sucede en las escuelas de arquitectura?* (págs. 18-29). Coruña: Proxecto DHabitat.
58. López V., M. A. (julio de 1994). Fin-de-siecle: los maestros de la arquitectura contemporánea venezolana en la crisis de fin de siglo. *Boletín del Centro de Investigaciones Históricas y Estéticas* (28), 36-49.
59. Martínez Migueléz, M. (2006b). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *revista de Investigación en Psicología*, 123-146.
60. _____. (2006c). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 7-33.
61. _____. (s.f.). *Cómo hacer un Buen Proyecto de Tesis con Metodología Cualitativa*. Recuperado el 17 de marzo de 2011, de <http://prof.usb.ve/miguelm/proyectotesis.html>
62. _____. (s.f.). *El Marco Teórico-Referencial en las Investigaciones de las Ciencias Humanas*. Recuperado el 17 de marzo de 2011, de <http://prof.usb.ve/miguelm/marcoteorico.html>
63. Martínez Navarro, E. (Marzo de 2006). Ética de la profesión: proyecto personal y compromiso de ciudadanía. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, I (14), 121-139.
64. Masdéu Bernat, M. (abril de 2016). 01 | La enseñanza de la arquitectura en la sociedad actual. La integración de las nuevas formas de práctica profesional en el Taller de Arquitectura. *rita* (5), 72-79.
65. Mayo, J. (1988). Critical Reasoning for an Enlightened Architectural Practice. *Journal of Architectural Education*, 41 (4), 46-57.
66. _____. (1996). *The manifestation of politics in architectural practice*. (Journal of Architectural Education) Recuperado el 9 de mayo de 2016, de <https://www.researchgate.net/publication/271626553>
67. _____. (mayo de 1999). *Conflicting and shared lifeworlds of practice: architects and planners*. (Free Inquiry in Creative Sociology) Recuperado el 9 de mayo de 2016, de <https://www.researchgate.net/publication/280307196>
68. Meléndez, N. y Guerra, J. (Mayo de 2012). Epistemología y ética en la gerencia. *Formación Gerencial* (1), 46-61.
69. Muntañola, J. (1974). Presente y futuro de la epistemología de la arquitectura. *Cuadernos de arquitectura y urbanismo* (105, La obra Sindical del hogar), 96-98.
70. _____. (2003). El futuro del oficio elementos para un debate. *M Revista de la División de Artes. El futuro del oficio* (2), 7-22.
71. Newton, P. (2015). *Principles of Project Management. Project Skills*. Recuperado el 28 de abril de 2016, de www.free-management-ebooks.com: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-project-principles.pdf>
72. Office of eGovernment, Department of Premier and Cabinet. (2011). *Tasmanian Government Project Management Guidelines*. Tasmania.
73. Ortiz, R. (s.f.). *Reflexiones sobre la posmodernidad: el ejemplo de la arquitectura*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/ortiz01.pdf
74. Otter, A. d., Emmitt, S. y Achammer, C. (Edits.). (2011). *Architectural Management in the Digital Arena. Proceedings of the CIB-W096 conference*. Viena: University Press, Eindhoven University of Technology (TU/e), Eindhoven.

75. Özdemir Güngör, D. y Gozlu, S. (abril-junio de 2017). Investigating the Relationship between Activities of Project Management Offices and Project Stakeholder Satisfaction. *International Journal of Information Technology Project Management*, 8 (2), 34-49.
76. Phillips, R., Freeman, R. E. y Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479-502.
77. Project Management Institute. (2003a). *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 2000 Edition*. Pennsylvania.
78. _____. (2003b). *Organizational project management maturity model (OPM3) knowledge foundation*. . Pennsylvania.
79. _____. (2005). *Practice standard for earned value management*. Pennsylvania.
80. _____. (2006b). *The Standard for Program Management*. Pennsylvania.
81. _____. (2007a). *Practice standard for project configuration management*. Pennsylvania.
82. _____. (2012). *PMI Lexicon of Project Management Terms version 2.0*. Recuperado el 19 de febrero de 2015, de <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/PMI-lexicon.aspx>
83. _____. (2013b). *Organizational Project Management Maturity Model OPM3* (Formato Kindle. Tercera ed.). Pennsylvania.
84. _____. (2013c). *The Standard for Portfolio Management* (En formato kindle. Tercera ed.). Pennsylvania.
85. _____. (2013d). *The Standard for Program Management* (En formato kindle. Tercera ed.). Pennsylvania.
86. Puig-Pey, A. (2017). El arquitecto: formación, competencias y práctica profesional. *ACE: Architecture, City and Environment = Arquitectura, Ciudad y Entorno*, 12 (34), 301-320.
87. Ray, N. (Ed.). (2005). *Architecture and its ethical dilemmas*. Abingdon / New York: Routledge / Taylor & Francis Group.
88. Ritchey, T. (2013). Wicked problems. Modelling Social Messes with Morphological Analysis. *Acta Morphologica Generalis*, 2 (1), 1-8.
89. Rivera Rodríguez, H. A. y Malaver Rojas, M. N. (2011). La organización: los stakeholders y la responsabilidad social. *Documento de Investigación* (97).
90. Sadri, H. (2017). Profession vs Ethics. *Contemporary Urban Affairs*, 1 (2), 76-82.
91. Salmona, R. (2004). Arquitectura y creación: De los principios de la incertidumbre a la incertidumbre de los principios. *Revista de la Universidad de México* (9), 76-81.
92. Sánchez-Arias, L. F. y Solarte-Pazos, L. (mayo-agosto de 2010). El cuerpo de conocimientos del Project Management Institute- PMBOK® Guide, y las especificidades de la gestión de proyectos. Una revisión crítica. *Innovar*, 20 (37), 89-100.
93. Solarte-Pazos, L. y Sánchez-Arias, L. F. (abril-junio de 2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Innovar*, 24 (52), 5-18.
94. Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
95. Suárez, J. (2002). Acerca de la esencia de la Arquitectura. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 7(16), 93-100.
96. Thomas, J. y Mengel, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education. *International journal of project management*, 26, 304-315.

97. Trujillo, M. A. (3 de octubre de 2005). *El papel de la arquitectura actual*. Recuperado el 14 de marzo de 2017, de http://elpais.com/diario/2005/10/03/economia/1128290410_850215.html
98. Tzeng, C.-T., Emmitt, S. y Prins, M. (Edits.). (2009). *Future Trends in Architectural Management*. Tainan.
99. Vargas Beal, X. (31 de mayo de 2014). *Arquitectura: Epistemología, teoría y praxis*. Recuperado el 10 de junio de 2015, de <http://myslide.es/documents/arquitectura-epistemologia-teoria-y-praxis-55b08a7e89826.html>
100. Vásquez, C. (20 de diciembre de 2010). *Para entender a Anthony Giddens: Teoría de la estructuración*. Recuperado el 16 de julio de 2014, de http://hierbascomunicacionales.wordpress.com/2010/12/20/para-entender-a-anthony-giddens-teoria-de-la-estructuracion/#_edn1
101. Zamora, H. (Junio de 2002). Ser arquitecto. Argumentos para fundar una línea de investigación en arquitectura. Trabajo de ascenso a la categoría de Asistente no publicado Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela.
102. _____. (2003). Apuntes para construir una definición acerca del conocimiento en arquitectura. Mapas de lo aprehendido. *Tecnología y Construcción*, 19 (1), 29-42.
103. _____. (2012). *La Investigación Proyectual en Arquitectura*. Trabajo no publicado para optar al grado de Doctor en Arquitectura, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela.