

LA OFICINA DE ARQUITECTURA Y SU CULTURA

Dra. Eugenia M. Villalobos-González
eugivillalobos@gmail.com
Universidad Central de Venezuela, Venezuela
Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva
[Orcid ID](#)

Recepción 17 de septiembre de 2019 / Aceptación 20 de enero de 2019

Artículo de Revisión **Gestión de organizaciones**

Resumen

La oficina de arquitectura es una agrupación de arquitectos y en ocasiones otros profesionales y técnicos que tiene 2 funciones: (1) ser una plataforma socializadora del ejercicio individual; (2) posicionar la práctica profesional ante la sociedad. Como cualquier organización es una cultura (estudiada como metáfora raíz) que posee significados que la caracterizan y le dan sentido como organización y a las acciones de sus miembros en ella. Está orientada a proyectos, por lo que opera en 2 tiempos, el de la organización a largo plazo y el del proyecto que es temporal, y son estos últimos los que construyen su trayectoria conectándola con la sociedad. Se presentan los resultados de un estudio exploratorio sobre la cultura organizacional de la oficina de arquitectura abordado desde un enfoque cualitativo a partir del significado que tiene para sus miembros; se utiliza un diseño fenomenológico enfocado en las perspectivas de los arquitectos (participantes clave) desde la oficina (objeto de estudio) como contexto social. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad, cuya información fue analizada identificando segmentos, que fueron interpretados y agrupados en categorías las cuales se integraron en temas relevantes de acuerdo al problema planteado. Esto nos aproximó a: (1) la comprensión de la oficina de arquitectura como cultura, la forma en que operan y realizan sus proyectos; (2) una prospección desde la arquitectura como arte social, que construye con la gente y para la gente, con una aproximación ética y social para lograr un ambiente construido sostenible para el desarrollo de la actividad humana.

Palabras Claves: Oficina de arquitectura; cultura organizacional; ejercicio de la arquitectura; arquitecto; proyecto; significados.



ARCHITECTURE FIRMS AND THEIR CULTURES

LE BUREAU D'ARCHITECTURE ET SA CULTURE

Abstract

An architecture firm is a group of architects, and sometimes other professionals and technicians, which has two functions: (1) to be a socializing platform for individual practice; (2) to position professional practice before society. Like any organization, it is a culture (studied as a root metaphor) that has meanings that characterize it, and give it meaning as an organization and to the actions of its members. It is project-oriented, so it operates on two plains, the long-term organization goals, and the temporary project goals. However, it is the latter that builds their trajectory by connecting the firm with society. This study presents the results of an exploratory study on the organizational culture of an architecture firm approached from a qualitative approach,

Résumé

Le bureau d'architecture est un groupe d'architectes et parfois d'autres professionnels et techniciens qui ont 2 fonctions : (1) être une plate-forme qui socialise l'exercice individuel ; (2) positionner la pratique professionnelle devant la société. Comme toute organisation, c'est une culture (étudiée comme métaphore racine) qui possède des significations qui la caractérisent et lui donnent du sens comme organisation et aux actions de ses membres. Elle est orientée à des projets, c'est pourquoi elle opère en deux temps, celui de l'organisation à long terme et celui du projet qui est temporaire, et ce sont ces derniers ceux qui construisent leur trajectoire en la connectant à la société. Les résultats d'une étude exploratoire sont présentés sur la culture

based on the meaning it has for its members; a phenomenological design, focused on the perspectives of architects (key participants) from the firm (object of study), is used as a social context. Semi-structured in-depth interviews were conducted, whose information was analyzed by identifying segments, which were interpreted and grouped into categories that are integrated into relevant topics according to the problem posed. This brings us closer to: (1) the understanding of architecture firms as a culture, the way in which they operate and carry out their projects; (2) a survey from architecture as a social art, which builds with people and for people, with an ethical and social approach to achieve a sustainably built environment for the development of human activity.

Keywords: Architecture firm; organizational culture; architectural practice; architect; project; significations

organisationnelle du bureau d'architecture abordée dès une approche qualitative à partir de la signification qu'ont ses membres ; on utilise une conception phénoménologique centrée sur les perspectives des architectes (participants clés) dès le bureau (objet d'étude) comme contexte social. Des entretiens semi-structurés à profondeur ont été réalisés, dont l'information a été analysée en identifiant des segments, qui ont été interprétés et groupés dans des catégories qui ont été intégrées dans des thèmes pertinents selon le problème posé. Ceci nous a approché à : (1) la compréhension du bureau comme culture, la manière dont ils fonctionnent et réalisent leurs projets; (2) une prospection dès l'architecture comme art social, qui construit avec les gens et pour les gens, avec une approche éthique et sociale pour obtenir un environnement durable pour le développement de l'architecture humaine.

Mots-clés: bureau d'architecture; culture organisationnelle; exercice de l'architecture; architecte; projet; significations.

Introducción

Una edificación es una “Construcción cuya función principal es alojar personas, animales o cosas” (Covenin 2004-1998, pág. 11). En este artículo, se utiliza el término edificación para referirse a construcciones de diferentes naturalezas y escalas (edificios, interiorismos, remodelaciones, adecuaciones, restauraciones, etc.) y de diversos usos (residenciales, corporativos, comerciales, asistenciales, educativos, culturales, etc.)

Existe una relación prácticamente inseparable entre arquitectura y proyecto. La práctica de la arquitectura es proyectar edificaciones para que las personas desarrollen su vida cotidiana. En este sentido, el proyecto debe responder al contexto en su sentido más amplio (con sus variables físicas, ambientales, sociales, políticas, económicas, legales, etc.), el cual es una determinante para la edificación pero que será a su vez afectado por ella. Dada la responsabilidad que tienen los profesionales con la sociedad, destaca dentro de estas variables, las de carácter social, que el proyecto responda a necesidades, expectativas y aspiraciones de sus interesados (stakeholders) y a la profesión con sus principios, valores y tradición.

En otro orden de ideas, la forma más común para el ejercicio de la profesión es la oficina de arquitectura, que es una agrupación o alianza de arquitectos y en ocasiones otros profesionales y técnicos afines para realizar proyectos. Como toda organización es una cultura (entendida como metáfora raíz), un fenómeno social con una red de significados compartidos que le dan sentido y forma a la vida organizativa y en consecuencia determinan los procesos que la caracterizan, la manera como lleva a cabo su trabajo cotidiano y les dan coherencia a las acciones de sus miembros en ella.

Específicamente, es una cultura orientada a proyectos lo que le da unas características distintivas porque opera en 2 tiempos, el de la organización a largo plazo y el del proyecto que es temporal (se refiere a que tiene un inicio y final definidos, independientemente de que su producto o resultado sea duradero). En estos dos tiempos también se dan relaciones en diferentes niveles, por un lado, entre los miembros de la oficina y, por el otro, con los interesados de cada proyecto que, en el caso específico las edificaciones se pueden mencionar: clientes, usuarios, arquitectos y consultores, constructores/proveedores, vecinos, entes financieros, organismos gubernamentales reguladores, entre otros.

Esto implica que la oficina de arquitectura tiene objetivos a largo plazo que se van logrando a través de múltiples proyectos, que repercuten en su trayectoria. Hay que entender que la visión de los interesados del proyecto varía incluso en el tiempo; por ejemplo, para clientes y usuarios su búsqueda está centrada en la edificación como tal, es una visión puntual (aunque su resultado tiene una larga vida útil y la podrían ocupar por tiempo indefinido), mientras que para la oficina de arquitectura y los consultores ese proyecto tiene un impacto, positivo o negativo, en la trayectoria profesional que van consolidando progresivamente, porque ella no está solo para un proyecto ni su única tarea es diseñar.

La oficina de arquitectura se constituye como una plataforma socializadora del ejercicio individual para lograr objetivos que no se podrían alcanzar individualmente y, a su vez, posiciona la práctica profesional ante la sociedad. Esa oficina 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 individualidades justamente buscando complementos que potencien las capacidades de sus miembros. Es decir, son los significados los que guían la cotidianidad de la oficina y de quienes hacen vida profesional en ella y estos son visibles a partir de los rasgos distintivos que la caracterizan, entre los que se podrían mencionar el tipo de edificios que realizan, los materiales y la estética utilizados; también su forma de estructurar el trabajo, de presentar el proyecto y de seleccionar a su personal; incluso la distribución espacial de la oficina y la forma de relacionarse de sus miembros, no solo para asuntos laborales sino también socialmente. De allí la importancia de aproximarse a los significados de la oficina de arquitectura como cultura organizacional desde de la perspectiva de los arquitectos que hacen vida en ella.

Se presentan resultados de un estudio sobre la cultura organizacional de la oficina de arquitectura, abordado desde un enfoque cualitativo que permite comprender el fenómeno a partir del significado que tiene para sus protagonistas, en su contexto natural de interacción. Se parte del día a día de los arquitectos que participaron en el estudio, desde una aproximación individual pero también colectiva porque se refiere a la forma en que ellos 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 (participantes clave), pero desde el

contexto social que es la oficina de arquitectura (objeto de estudio). Además, como 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. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad las cuales fueron una fuente muy rica de información, no solo desde su contenido sino de la forma en la cual se expresan los participantes claves. De la identificación de segmentos y su interpretación, agrupación e integración emergieron los temas y subtemas vinculados a los objetivos del estudio.

Perspectivas de estudio de la cultura organizacional

Si bien cada persona tiene características, intereses y valores que guían acciones, estas se dan en un contexto social que contribuye a lograr sus aspiraciones; es decir, cada quien es responsable de sus actos, pero estos se ven afectados y a su vez afectan al colectivo en diferentes escalas. De hecho, las personas se reúnen para lograr objetivos que no pueden alcanzar individualmente, pero esta agrupación no es fortuita, sino que responde a principios, valores, objetivos e intereses que tienen en común dando a cada individuo la oportunidad de desarrollar sus capacidades y minimizar sus limitaciones a través del trabajo en equipo. En este sentido, todas las agrupaciones son o tienen una cultura.

La aplicación del concepto de la cultura a la organización surge en los años setenta a partir de los experimentos de Elton Mayo, en los cuales se reconoce que las organizaciones manejan aspectos subjetivos e informales que son parte de su realidad (García, 2006); en ellos se concluye 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, es por ello que las perspectivas culturales han ido tomando fuerza.

Si bien no existe una definición única de cultura organizacional, una bastante sintética y genérica "... se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás" (Robbins y Judge, 2013, pág. 514), es decir, los significados son elementos compartidos en mayor o menor medida por los miembros de una organización y contribuyen con dos aspectos fundamentales e interdependientes: la integración interna y la adaptación al entorno.

El estudio de la cultura organizacional tiene sus raíces en las concepciones de cultura de la antropología, por lo que no existe una visión única, sino que dependerá de la aproximación que se tenga a la organización y a la cultura. Del encuentro entre ellas surgen 5 áreas de contenido las cuales implican el estudio de las organizaciones desde 2 perspectivas diferentes (Páramo, 2014, pág. vii):

- La gestión comparativa y la cultura corporativa: para estas dos áreas la organización tiene una cultura porque esta es considerada una variable. Se parte de una visión racional cuyos principios son la predicción, la generalización y el control.
- El conocimiento organizacional, el simbolismo organizacional y los procesos inconscientes y organización: para estas tres áreas la organización es una cultura y se estudia como metáfora raíz destacando los aspectos subjetivos e interpretativos vinculados a los significados y procesos de la vida organizativa.

La cultura organizacional cohesiona y da coherencia a las actuaciones de sus miembros porque tiene significados que son compartidos y guían a todos en una misma dirección; sus funciones principales son, según (Robbins y Judge, 2013, pág. 516):

1. Ayudar a definir las fronteras de una organización, diferenciándola de otras.
2. Transmitir sentido de identidad y pertenencia a sus miembros.
3. Generar un compromiso social que va más allá de intereses individuales.
4. Aumentar la estabilidad organizacional como sistema al mantenerla unida.
5. Guiar las actitudes y al comportamiento de sus miembros.

En este mismo sentido, para lograr una cultura organizacional exitosa, son vitales los valores organizacionales, que "... 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..." (Chiavenato, 2009, págs. 132-133). Esos valores deben ser claros y explícitos, los más fundamentales compartidos por sus miembros e incluso alineados con los de asociados a la actividad de la organización. Es importante tener presente que los valores deben ser parte integral de la organización, y son transmitidos, compartidos y reafirmados a través de la socialización, jugando un papel fundamental la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

La práctica en la oficina de arquitectura

Como cualquier otra profesión, la arquitectura puede hacer aportes importantes a la construcción de una sociedad más justa como respuesta al privilegio y la confianza que esta les da. Para Hortal (2010) el mundo profesional se debe a la sociedad, a su contexto de actuación y a la profesión como tradición; por su parte, Cuff (1991) reconoce la responsabilidad de los profesionales para con la sociedad como respuesta a los privilegios que esta les otorga al darles licencia para ejercer. 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; por lo cual la formación no solo implica 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 agrupan para lograr un objetivo común que no se puede alcanzar individualmente. Una de esas agrupaciones es la oficina de arquitectura, la cual ofrece servicios profesionales a través de la realización de proyectos.

La oficina y su razón de ser

La práctica profesional de la arquitectura está vinculada a la realización de proyectos de edificaciones y, la plataforma que la amalgama y fortalece es la oficina de arquitectura, la cual agrupa a diversos individuos y actúa como puente entre ellos y la sociedad. No se trata de anular la importancia del arquitecto 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" (Cuff, 1991, pág. 251), que es el contexto en el que se desarrolla profesionalmente y su gremio. Además, asociarse permite un mayor ritmo de producción y abordar trabajos de mayor envergadura.

Dada la importancia de la oficina de arquitectura, es necesario que ella tenga una visión organizacional con objetivos y mecanismos de gerencia claros, que le permitan centrarse en la forma en que cada proyecto la afecta y establecer criterios para su aceptación y manejo

coherentes con la razón de ser de la organización para lograr una ventaja competitiva. Esto es optimizar el uso de los recursos con los que cuenta para ofrecer un servicio profesional que brinde a los demás interesados de cada proyecto un valor agregado por sobre otras oficinas.

Además, toda organización, debe ser capaz de adecuarse a su contexto que, como es bien conocido, está estrechamente vinculado al sector construcción, el cual depende en gran medida de las condiciones político-económicas y de los lineamientos establecidos por el Estado venezolano 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 redunde en demanda de espacios para actividades de diversa índole.

En este sentido, la situación actual en Venezuela no es muy favorable y aunque no se cuenta cifras oficiales de indicadores socioeconómicos del Banco Central de Venezuela, del Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo y el Instituto Nacional de Estadísticas, se puede tener una visión de su condición a través de estudios realizados por universidades y cámaras vinculadas al sector (ver Tabla 1):

Tabla 1: Cifras no oficiales de indicadores económicos.

Encuesta de Condiciones de Vida Venezuela 2017 (ENCOVI). Trabajo (pág. 8)	Cámara Venezolana de la Construcción (2018)
Disminución del porcentaje de ocupación en el sector secundario, correspondiente a manufactura y construcción: 2015: 20,7%; 2016: 12,5%; 2017: 11,0%	Primer trimestre del 2018: paralización del sector en un 95%

Aunado a esa paralización del sector construcción, el proceso hiperinflacionario hace que los costos operativos de la oficina se incrementen constantemente; a esto hay que sumarle que la globalización ha impulsado la utilización de programas para la realización de proyectos (diseño asistido por computadora, representación gráfica, simulación y planificación y control, etc.) los cuales están sujetos a licencias de uso que deben ser adquiridas en divisas. También se han visto afectadas por la emigración de profesionales que hace que la rotación de personal sea elevada.



La oficina y sus 2 tiempos

Como ya se ha mencionado, 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 la de cada uno con sus particularidades. Se entiende que un proyecto es un esfuerzo temporal para solucionar un problema único, 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 la respuesta más apropiada y lograr que sea exitoso; esto es:

- Cumplir los aspectos cuantificables y medibles, vinculados a la planificación, ejecución y control (especificaciones, costos, tiempos), los cuales son estimados y gestionados de forma sistemática con herramientas como pert-cpm, wbs, estructura de costos, etc.
- Lograr la satisfacción de los interesados, que son elementos intangibles y subjetivos (políticos, sociales y culturales) relacionados con intereses y aspiraciones; se basa en el manejo de las relaciones humanas y en consecuencia son liderados a través de la comunicación, el diálogo argumentativo, la confianza y la cooperación.

Por su parte, la oficina con sus objetivos a largo plazo, requiere un manejo que logre entramar cada uno de los proyectos individuales con los aspectos vinculados a la organización y su razón de ser. Esto implica a lo externo, por ejemplo, captar clientes y proyectos, negociar contrataciones y mantener satisfechos a los clientes. A lo interno, equilibrar los esfuerzos en los proyectos que se están realizando, articular al personal y, promover el aprendizaje organizacional y el trabajo en equipo, siempre entendiendo que su mayor capital es el recurso humano.

Aproximación metodológica a la oficina de arquitectura y su cultura

A través del paradigma cualitativo se busca dar respuesta a los objetivos de la investigación y comprender de forma integral los significados de la oficina de arquitectura como cultura desde la perspectiva de los arquitectos que hacen vida en ella. Este paradigma "... se ocupa por comprender fenómenos humanísticos de tipo político, cultural o social de la población estudiada. Para estos métodos los significados y las interpretaciones tiene mayor valor que los datos numéricos" (Escudero y Olaya, 2009, pág. s/i). En este caso, se busca comprender la naturaleza de la oficina de arquitectura como objeto de estudio, en el entendido que cada una de ellas es un fenómeno social dinámico con una realidad determinada, la cual además debe irse adecuando a las variaciones del contexto en el que está inserta.

Se realiza un estudio exploratorio dado que la práctica de la profesión y la oficina de arquitectura han sido poco estudiados, por lo que se busca conocer sus rasgos más resaltantes. Si bien pueden existir diversas maneras de aproximarse al conocimiento, en este caso es a través de la experiencia de los arquitectos participantes, desde lo interno de la misma oficina; por ello, la exploración se realiza mediante un diseño fenomenológico, que busca la "... descripción de la propia experiencia de los sujetos, lo vivido, lo que efectivamente pasó para aquellos que vivieron tal o cual situación..." (Rusque, 1999, pág. 27), rompiendo con las corrientes filosóficas tradicionales porque diluye la separación entre el sujeto y el mundo, así como entre la conciencia y el objeto percibido.

El objeto de estudio y los participantes clave

El objeto de estudio es la oficina de arquitectura, 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 trabajan en ellas, comparten significados fundamentales de esa cultura y son facilitadores y coordinadores de los proyectos.

En el estudio se preseleccionaron posibles oficinas participantes por su trayectoria y proyección; posteriormente se contactaron para verificar su disponibilidad para ser parte de esta investigación. Una vez que manifestaron su voluntad de participar, se solicitó que intervinieran diversos miembros (socio fundador o directivo y algún arquitecto empleado) sin ningún tipo de limitación más allá que ser arquitecto. La colaboración es voluntaria y confidencial, y la información suministrada sólo se utilizó para el estudio.

Participaron 6 oficinas y 13 arquitectos (los cuales están identificados con los correlativos A01 hasta A13), el levantamiento de la información se realizó hasta la saturación de las categorías, "que significa que los datos se convierten en algo 'repetitivo' o redundante y los nuevos datos conforman lo que hemos fundamentado" (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, pág. 649).

La recolección de información

Se realiza a partir de dos instrumentos:

- La ficha de la oficina: cuya información está vinculada a su trayectoria, proyectos y miembros.
- Las entrevistas semiestructuradas a participantes clave: realizadas de forma individual entre el investigador y cada uno de los arquitectos participantes; abordando temas fundamentales vinculados a la oficina de arquitectura en Venezuela (1. Captación, aceptación y conceptualización de un proyecto; 2. La participación en el proyecto; 3. El éxito del proyecto; 4. La oficina de arquitectura como cultura y 5: El reto de la profesión en Venezuela). Se utilizó una guía de preguntas como referencia para mantener el foco en el objeto de estudio, pero manteniendo un grado de libertad importante para desarrollar las respuestas y ampliar las preguntas.

La información tiene un valor excepcional por su profundidad y porque es producto de la experiencia acumulada por los participantes. Está acotada en un tiempo y un espacio, es el hoy de su ejercicio profesional en Venezuela o incluso abriéndose otros caminos fuera. 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 y con una gran expresividad. Para el momento en que se realizaron las entrevistas (abril-octubre 2017) se vivían en nuestro país momentos de mucha incertidumbre y expectativa. Actualmente la situación no es muy diferente, sin embargo, creo que si conversáramos de nuevo emergerían otros significados, pero espero que se mantenga esa visión de lo mucho que podemos hacer para reconstruir el país.

Análisis de la información

La búsqueda del paradigma cualitativo está en la comprensión de lo humano y su esfuerzo investigativo centrado en identificar el patrón estructural característico del objeto de estudio. En este sentido, el análisis de la información se realiza en dos niveles, pero el proceso general es reiterativo y no secuencial, permitiendo revisar y reformular cualquier elemento (ver figura 1).

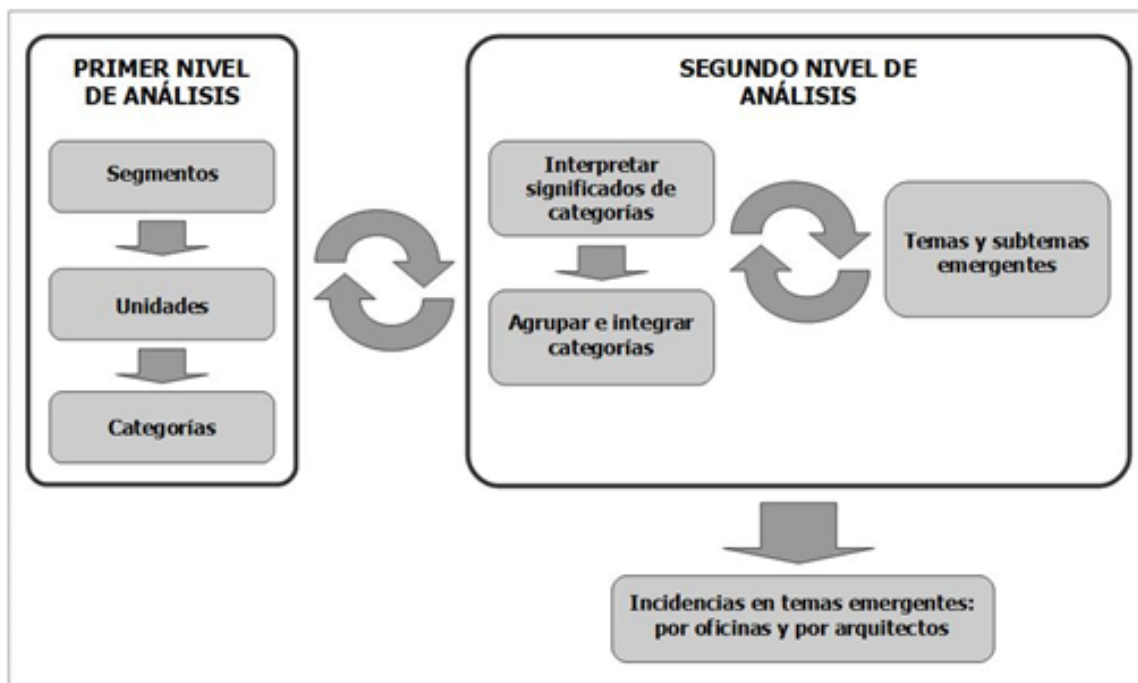


Figura 1: Análisis de la información.

En el primer nivel, realizado de forma simultánea a la recolección de información, se identifican segmentos (frases, párrafos, etc.), a partir de los cuales se seleccionan las unidades de acuerdo al problema planteado (segmentos con significado). Cada una de ellas son analizadas y comparadas 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 [...] cuando se analicen-relacionen-comparen-y-contrasten las categorías” (Martínez, 2006, pág. 76).

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

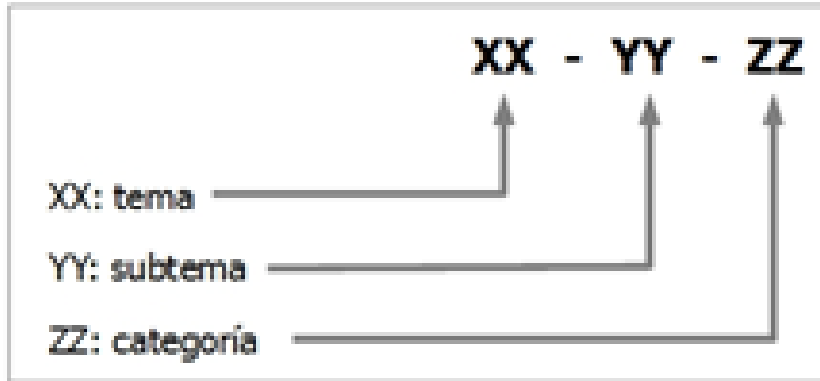


Figura 2: Criterios de codificación de temas, subtemas y categorías.

Una vez culminado este proceso de análisis cualitativo se realiza una distribución de frecuencias de las categorías emergentes para determinar su incidencia en cada uno de los temas, estableciendo la importancia dada por la oficina como objeto de estudio y por los arquitectos como participantes clave. En el estudio emergieron 4 grandes temas (ver tabla 2):

Tabla 2: Temas emergentes.

Tema	Descripción
Oficina	Organización que brinda servicios profesionales a través de proyectos, su capital más importante es el recurso humano. Cada oficina es cultura con características propias que guían su cotidianidad.
Arquitecto	Proyecta edificios donde las personas puedan desenvolverse apropiadamente. Se constituye en promotor y facilitador de la participación de las múltiples voces vinculadas al proyecto.
Proyecto	Una edificación busca resolver un problema y se aborda a través de un proyecto porque es único, complejo y con limitaciones de tiempo y recursos. Recoge y canaliza necesidades y expectativas de los interesados y maneja los recursos disponibles.
Interesados	Todos aquellos que de una forma u otra se ven afectados por el proyecto o su resultado y tienen influencia en él. Deben ser identificados y determinar su grado de afectación e influencia.

En este artículo se presentan los resultados correspondientes al tema emergente oficina, con sus subtemas y categorías.

Perspectivas de análisis

La oficina de arquitectura como agrupación de personas y el arquitecto como individuo tienen puntos de vista (compartidos y diferentes) por lo cual es necesario detectar los elementos que son resaltantes para ellos como colectivo y como individualidades, a partir de la incidencia de las categorías en los temas.

- La oficina como objeto de estudio: se busca el factor común, las categorías que aparecen repetitivamente entre ellas, es decir, se considera la cantidad de oficinas que mencionan un determinado elemento. (ver tabla 3):

Tabla 3: Síntesis de las categorías emergentes más resaltantes por oficina.

Subtemas	Categorías resaltantes	Cantidad de oficinas
Clima organizacional	Ambiente social	6
Principios	Búsqueda de la excelencia	6
	Valores humanos	6
Captación	Trayectoria	6
Cortejo	Generar confianza mutua	5
Praxis en la oficina	Argumentación	6
	Trabajo en equipo	6
Estructuración del trabajo	Coordinador o líder de proyecto	5
	Conceptualización	5
Criterios para estructurar el trabajo	Aspectos vinculados a la oficina	4
	Aspectos vinculados al proyecto	4

- Los arquitectos como participantes clave: la forma en que expresan sus ideas y la insistencia que puedan tener en un determinado aspecto es muy significativo, por lo cual se considera la frecuencia que tiene cada una de las categorías en los subtemas emergentes (ver tabla 4):

Tabla 4: Síntesis de categorías resaltantes entre los arquitectos participantes.

Subtemas	Categorías resaltantes	Frecuencia (*)
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 estructurar el trabajo	Aspectos vinculados a la oficina	41,18%

(*) Está referido a la incidencia de la categoría en el subtema correspondiente.

La oficina de arquitectura es el lugar donde ocurre predominantemente la práctica profesional, la cual no es nada sencilla porque en su trabajo cotidiano para construir edificios hay tareas vinculadas a cada proyecto y otras propias de la organización; algunas que se dan dentro y otras fuera de ella. Comprender la oficina de arquitectura implica conocer su cotidianidad y la de sus arquitectos, el manejo de sus proyectos con sus interesados, lo cual está dado por su forma de ver el mundo, las experiencias acumuladas y sus aprendizajes, la manera en que hacen vida en ella, aspectos que hacen de la oficina una cultura; entendiendo que cultura es “... un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras” (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009, pág. 69). Esos significados de la oficina de arquitectura como cultura organizacional, le permiten caracterizarse en el presente y también reinventarse en el futuro, a partir de su autocomprensión y del aprendizaje obtenido. De esta manera, no solo pudimos aproximarnos a la oficina de arquitectura como cultura y su actualidad sino también plantear una prospección desde la arquitectura como arte social, que construye con la gente y para la gente.

Es importante señalar que, dado el valor de la información suministrada por los participantes clave, no solo en términos de fondo sino también de forma, se utilizan citas literales extraídas de las entrevistas, y para su identificación se utilizan los mismos correlativos antes mencionados (A01 a A13).

Significados de la oficina de arquitectura

Cada oficina de arquitectura es una cultura, un fenómeno social con características propias y otras compartidas por el gremio profesional que guían la forma de actuar y comportarse de sus miembros y se puede decir que tiene dos funciones básicas:

- Primero, actúa como plataforma socializadora del ejercicio individual, es puente con la sociedad, 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). Así, la oficina de arquitectura le da sentido al deber ser del ejercicio de la arquitectura y lo proyecta para darle a la profesión su lugar en la sociedad.
- Segundo, agrupa profesionales y técnicos para lograr objetivos que no podrían alcanzar

individualmente, esa alianza busca complementos, 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...” (A08). Es así como se logra potenciar las capacidades y minimizar las limitaciones de cada uno de sus miembros, tal y como describe un arquitecto participante la oficina donde trabaja: “... son bastante abiertos a lo que cada quien tiene para aportar. Y creo que también es valioso que se reconoce [...] y ya uno va reconociendo quién es uno como arquitecto...” (A09).

En otro orden de ideas, realizar un proyecto implica manejar variables para darle forma y sentido a la edificación que se construirá. Durante ese proceso está presente la creatividad como una condición natural que “... va a ir surgiendo, [...] Es como que bueno, uno respira [...] la respiración es lo más importante que hay, pero bueno uno... uno no le presta atención ¿entiendes?” (A12). 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 vinculada a la resolución de problemas complejos que se ocupa más de las personas y sus capacidades.

La labor del arquitecto no es individual, aunque lo parezca o quiera parecerlo, sino que requiere de la participación consensuada de muchos interesados; es así como se constituye en promotor y facilitador de la participación de las voces vinculadas al proyecto, siendo necesario que el reconozca que este se construye socialmente.

El ejercicio de la arquitectura implica además, como para cualquier otra profesión, actuar en una constante búsqueda de la excelencia, respondiendo al “... momento histórico, social y cultural en que se vive y desempeña y tratando de contribuir a mejorarlos” (Hortal, 2010, pág. 256). Es decir, la oficina y sus arquitectos reconocen la realidad de su momento, pero proyectándose hacia el futuro, para adecuarse a los cambios, sobre todo ante ambientes de alta incertidumbre, porque:

... 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 tú entregas un juego de planos y eso se va a ejecutar perfectamente así [...]

porque todo lo que tu planteas se modifica [...] porque evidentemente el proyecto no es sino un reflejo de la complejidad de la estructura política, social y económica del país... (A05).

En ese mismo sentido, dada su dependencia del clima económico, las oficinas de arquitectura suelen aumentar o disminuir su personal, eso ha ocurrido históricamente en Venezuela, tal y como refiere uno de los participantes "... es fuerte entender cómo ha habido como ese paralelismo entre esa condición político, económico y social, y la evolución de uno como firma [...] termina siendo una oficina que... lejos de crecer fluctúa y se adecúa como un acordeón..." (A05). 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). Pero no se puede ser descuidado en ese crecer y decrecer 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, por lo que las reglas de juego deben ser claramente establecidas.

La forma en que se manejan las relaciones laborales oficina-arquitecto, influyen en el funcionamiento de la organización y en la actitud de sus miembros. 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). 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).

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 fomentar la convivencia

social, a estrechar lazos entre los miembros y a reforzar los vínculos con la organización, esto se hace más notorio cuando, ante situación actual, 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..." (A02), 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, [...] aquí en la oficina, los consentimos..." (A08).

De lo expuesto, es necesario enfatizar que para que la oficina pueda alcanzar sus objetivos y sostenerse en el tiempo hay que 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 organización y viceversa.

La oficina y su clima organizacional

El clima organizacional es el medio interno de la oficina y la forma en que lo perciben sus miembros. Es producto de sus características y de las de quienes la integran y abarca elementos como los ambientes social y físico, las estructuras organizativa y funcional. Es muy importante porque está ligado estrechamente a la motivación y al consecuente comportamiento de las personas porque depende de las características personales y de la percepción que tenga de la organización donde trabaja (Jaime y Araujo, 2007). Uno de los participantes refiere sobre su oficina que "... 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), otro indica que "... no hay divisiones entre nosotros, ¿está?, no hay muros, etc., etc., [...] hay café, porque hemos entendido que, en el café, en el momento de la pausa, también hay generación de ideas..." (A03), en estas descripciones se muestra cómo 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 en la organización.

El elemento más destacado es el ambiente social, que se refiere a la forma de relacionarse de los miembros de la oficina, formal e informalmente, y es parte fundamental de su esencia, como sintetiza A03 "... es una oficina que tiene alma, si lo pudiera simplificar de alguna

manera”, por ello es importante promoverlo como organización y no esperar que se produzca espontáneamente entre sus miembros porque “... tú no puedes ser indiferente a alguien que comparte la vida contigo...” (A05). Ese ambiente social que se genera en las oficinas busca armonizar las individualidades fomentando las actividades en conjunto, 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, como les pide A12 a los miembros de su oficina “... cuando ustedes pasan por esa puerta para acá adentro tiene que... estar en otra onda, pues en una onda totalmente arquitectónica [...] y relacionarse con la gente de la mejor manera, con sus amigos de trabajo... todos en equipo, pues...”

La oficina y sus principios

Los principios 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. De hecho, son aspectos que de una forma u otra son irrenunciables y en consecuencia deben ser compartidos en cierta medida por quienes hacen vida en la organización. Sin embargo, los principios no son necesariamente explícitos y tampoco acotados, por lo tanto, es importante señalar que, así como cada área de experticia requiere de conocimientos y habilidades específicas, actuar éticamente desde la práctica profesional “... 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...” (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), 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).

En este contexto, los valores humanos son pilar fundamental de las formas de actuación de personas y organizacionales porque “suponen la colocación de la especie humana en una posición de superioridad gracias a los valores éticos y morales” (Unhcr/Acnur. Comité español,

pág. 3), 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).

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 uno 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 porque "... 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..." (A10).

Mantener ese perfil de excelencia implica, entre otras cosas, mejorar día a día, a través del aprendizaje individual y organizacional, los cuales puede ser promovidos de diversas maneras: primero, a través del trabajo diario "... creo que es una oficina que se renueva constantemente, o sea... siempre estamos... XXXXX siempre está... buscando un concurso en el cual... para que nosotros podamos participar, para... ver nuevas ideas, mantenernos actualizados" (A04); 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), e incluso brindando apoyo para la realización de estudios.

Otro elemento que debería ser fundamental y que trasciende al momento actual, pero que no aparece de forma explícita en las entrevistas, es la sostenibilidad. Un aspecto que debe ser incorporado como principio al ejercicio profesional si se reconoce el compromiso social de la profesión.

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, que 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...” (A10), la cual 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.

La oficina y el cortejo

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 construir una relación cliente-arquitecto donde los procesos de intercambio de información, diálogo y toma de decisiones sean fluidos. 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.

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; pero también es importante que la oficina se sienta segura y cómoda cuando se realiza 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, [...] no te quieres meter en un proceso que no te va a conducir a un final feliz...” (A05).

Ese proceso de cortejo permite también a los miembros de la oficina indagar sobre el cliente para conocerlo a profundidad, para entender sus expectativas sobre el proyecto en sí y constatar que realmente sea viable trabajar con él “... saber cómo cuáles son todas sus búsquedas e inquietudes [...] tener la mayor cantidad de información posible, desde cosas del usuario, cliente o como quieran llamarlo, hasta... xxxxxx del lugar...” (A08).

El ejercicio de la arquitectura implica manejar una serie de variables de diversa naturaleza para darle forma en la edificación, implica captar los planteamientos del cliente y adecuarlos a la realidad, eso sí, siempre con una comunicación franca y sincera que no genere falsas expectativas. Por ello también es necesario que la oficina se dé a conocer a su cliente para que comprenda cómo es la dinámica de trabajo del proyecto y de la oficina en general.

La oficina y su praxis

Cada oficina tiene su forma de trabajo, aunque como son orientadas a proyectos hay aspectos que les son comunes. Uno de estos es promover el trabajo en equipo, se reconoce que el proyecto es producto del trabajo colectivo que busca potenciar los aportes de cada individuo “... 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). Incluso, este equipo debería ir más allá de profesionales y técnicos afines e involucrar a clientes y usuarios clave, así como, dependiendo de la naturaleza del proyecto, otros especialistas para un mejor entendimiento de algún aspecto específico del proyecto.

Si bien la conformación del equipo es importante, eso no es suficiente, también hay que desarrollarlo durante todo el proyecto, así logrará “... una mejora del trabajo en equipo, mejoras de las habilidades interpersonales y competencias, empleados motivados, reducción de la

deserción y mejora el desempeño del proyecto en general” (Project Management Institute, 2017, pág. 336).

Un aspecto fundamental es “... la comunicación entre nosotros es una cosa que es innegociable, hay que... comunicarnos todo [...] lo mismo que con el cliente o con las partes involucradas, hay que comunicarlo todo para no encontrarnos con sorpresas en el futuro” (A08), 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.

Como el proyecto es producto de la participación de muchos actores, la argumentación de las propuestas es fundamental, con procesos de debate entre los diferentes participantes para que surja la mejor alternativa posible, “... ellos comprenden que entonces tienes que poner de lado tus puntos de vista particulares y negociar, y llegar a uno colectivo que garantiza que la idea se entiende y se transmite...” (A05). En este “... proceso argumentativo: se formulan preguntas hacia las 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...” (Rittel, 1972, pág. 395). De esta manera, “... nada es automático, o sea, aquí no hay respuestas automáticas de nada en los proyectos...” (A08); eso debe quedar claro para todos los interesados del proyecto, 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.” (A03).

En síntesis, 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).

La oficina y su forma de estructurar el trabajo

La oficina de arquitectura está orientada a la realización de proyectos, por lo que su forma de trabajo es diferente a otro tipo de organizaciones; 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).

En esta forma de operar, 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 es 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. En este sentido, la oficina debe organizar a su personal para lograr los objetivos de cada proyecto y en consecuencia los de la organización.

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) 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...” (A05). 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).

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, “...yo me entiendo directamente con esa persona responsable...” (A12). Los razonamientos que utilizan las oficinas para esta estructuración del trabajo son diversos, entre ellos destacan los criterios vinculados a la oficina, con el fin de optimizar el trabajo y fomentar la participación y el aprendizaje de sus miembros y también referidos al proyecto.

Es importante señalar, que los involucrados en el proyecto deben tener clara la conformación del equipo y el alcance de las responsabilidades de cada miembro, en el proyecto y en la oficina, para que cualquier solicitud se haga en el nivel adecuado para una mayor efectividad en la respuesta.



Una prospección de la oficina de arquitectura en Venezuela

Una aproximación ética y social del ejercicio de la arquitectura implica una actitud proactiva y responsable con el fin de lograr un ambiente construido para el desarrollo de la actividad humana. Esto requiere incluir algunas cualidades a la práctica profesional cotidiana, tales como:

- 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)

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 al contexto social. En ese sentido, la oficina es un puente fundamental porque agrupa a arquitectos 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, le den sentido colectivo y se puedan conectar 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 en un contexto cambiante. En este sentido, si lo que se pretende es ver el potencial de esos significados de cara al presente y al futuro desde una perspectiva 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, 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, 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 para que esa colectividad perciba su importancia y la reconozca. Ese puente lo debe tender la profesión a través de un ejercicio

que entienda la importancia de la construcción social del proyecto y la practique promoviendo la participación activa y comprometida de los interesados. Pero para lograrlo los stakeholders deben ser sensibilizados y educados hacia la arquitectura y el medioambiente; de hecho, Unesco/UIA (2011) plantea que estos aspectos sean parte integral de la educación general. Si bien eso implica un muy fuerte cambio cultural que escapa de las manos de los arquitectos, desde la profesión se puede ir sensibilizando a los interesados 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 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, también 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.

En otro orden de ideas, al estudiar la oficina de arquitectura como una cultura, como un fenómeno social, "... 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" (Smircich, 1983, pág. 353). Esto 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, no solo en términos generales y cuando ingresan a la oficina, sino de forma específica a cada uno y durante el tiempo que se desarrollen en ella para mantener al cuerpo profesional cohesionado en pro de la organización. Es decir, cada persona que trabaja en la organización debe conocer la oficina sus principios fundamentales, sus objetivos y el rol que juega en ella.

Un puente entre el arquitecto y la sociedad

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 debe ser un principio fundamental de la oficina, de sus miembros y promovida entre los demás interesados en el proyecto. La sostenibilidad es un concepto muy amplio que, tal y como refieren Acosta y Cilento "... implica aspectos tecnológicos, políticos, sociales, económicos, ecológicos y éticos" (2005, pág. 15), por lo cual involucra a todos los stakeholders, cada uno desde su postura, si se espera una participación activa y comprometida. La sostenibilidad apunta a la solución integral del problema y debe tener en cuenta estrategias que articulen la edificación con lo urbano (Villalobos y Acosta, 2016), porque las condiciones de vida no están dadas solo por la edificación sino por su sitio de implantación porque entre ellas se da una relación inseparable donde contexto-edificación se afectan mutuamente.

Es importante entonces que la oficina y sus miembros entiendan 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 otra parte, para ser competentes profesionalmente la oficina debe tener una cultura de aprendizaje, a través de una comunicación abierta a la crítica constructiva que permite la mejora continua, porque cada proyecto es una fuente directa de conocimiento para los miembros de la oficina como individualidades y para la organización. 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. 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" (Emmitt, 2014, pág. 52).

En síntesis, el objeto final de la oficina es generar valor a través de los proyectos, para sus interesados, para la organización y 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, donde destaquen la sostenibilidad y el aprendizaje continuo.

Presente en crisis y futuro incierto

Los profesionales de la arquitectura y las oficinas tienen que repensarse y reinventarse, buscar ser más propositivos que reactivos 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.

Este planteamiento coincide con las muy diversas críticas 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 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, el ejercicio profesional debe diversificarse participando en nichos que tradicionalmente le han sido ajenos; mejorar la calidad de vida de quienes tienen menos oportunidades; o también, tal como lo menciona Ardila en su editorial “La arquitectura ¿un oficio sin futuro?” (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 mostrar es que la arquitectura como profesión tiene muchos más ámbitos de acción que pueden ser igual de ricos y satisfactorios para un 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 asumiendo desde cualquiera de ellos que la arquitectura es una construcción social, con y para muchas voces, donde el arquitecto facilita la participación de los interesados y acompaña cada fase del proyecto para garantizar su integridad y la de la edificación resultante.



Por su parte, hay un gran problema que, aunque no es de data reciente, más pronto que tarde debe ser solventado y que tiene que ver con la dicotomía diseño-gestión. Es fundamental para la existencia de la oficina de arquitectura 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, para lo cual requiere de un flujo constante de proyectos.

Pero para lograr mantener su actividad hay que 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 y/o 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 del servicio está en la percepción del cliente en cuanto a la experiencia general y al producto final (Emmitt, 2014).

En resumen, si bien el ambiente de incertidumbre es natural en todo proyecto, hay situaciones que dificultan 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.

El éxito de la oficina a través de sus proyectos

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 éxito y en consecuencia la trayectoria de la oficina, la cual se construye actuando de acuerdo a la tradición de la oficina, con fundamentos en su pasado, pero con la mirada puesta en el futuro; es decir, se constituye como una línea de pensamiento que reconoce su tradición sin anclarse en viejas costumbres y la oficina aprende de cada proyecto realizado.

Son diversos los factores que pueden contribuir al éxito del proyecto, uno de gran importancia es que esté contextualizado en el sentido más amplio y a su vez que sus consecuencias negativas 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 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, tomando en cuenta 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 sirviendo. Esto implica un trabajo de proyecto cuidadosamente atendido desde la generación del concepto hasta su construcción, con la participación sostenida del arquitecto 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 "...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" (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, porque se sientan identificados con él 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 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, si esta es capaz de gestionarlos profesionalmente. Es decir, hay dos niveles complementarios de gestión, el de la oficina como un todo y el de cada proyecto con sus particularidades. En este sentido, se requiere que la oficina perciba y comprenda que es una cultura, y que es 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” (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 uno 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.

Es importante tener siempre presente que “... 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 académicas y sus experiencias” (González, 2005, pág. 6); de allí la importancia de promover el aprendizaje organizacional, que convierte el conocimiento individual en organizacional. Donde una fuente vital 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 es buscar responsables sino aprender del proyecto y que las lecciones aprendidas queden registradas para que se constituyan como un activo de la organización. 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, 2007, pág. 187)

Con todo esto se quiere mostrar la importancia que tiene para la oficina de arquitectura, 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.

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 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. Entonces, 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, aun 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. Es importante recalcar que la gestión y la arquitectura no son dos mundos separados, sino que deben estar en equilibrio porque una buena gestión es necesaria para la supervivencia del negocio, pero no debe coartar el proceso creativo.

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 hay 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.

Reflexiones finales

La utilización de los enfoques cualitativos para esta investigación abrió una perspectiva mucho más amplia para aproximarnos a la oficina de arquitectura como objeto de estudio complejo, porque no bastaba con el qué, sino que había que comprender el cómo, el por qué y el para qué. Esto nos permitió aproximarnos 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, así como también plantear una visión prospectiva sobre el futuro y lo que deberían ser.

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, por lo que 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, 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.

Agradecimientos

Este artículo está enmarcado en los estudios doctorales en arquitectura y su correspondiente tesis titulada “La oficina de arquitectura y sus proyectos. Un abordaje desde la perspectiva de los arquitectos”, cuyo tutor fue el Arq. Domingo Acosta, Ph. D., de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Instituto de Desarrollo Tecnológico de la Construcción, de la Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Para los estudios doctorales fui beneficiada con la Beca-Sueldo Nacional del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad Central de Venezuela (CDCH-UCV) No. B-02-45382013.



Referencias Bibliográficas

- Acosta, D., y Cilento, A. (2005). Edificaciones sostenibles: estrategias de investigación y desarrollo. *Tecnología y Construcción*, 21-I, 15-30.
- Ardila, 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.
- 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.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa* (Octava, 2008 ed.). Editorial Trotta.
- Covenin 2004-1998: Terminología de las normas Covenin-Mindur de edificaciones. (1998). *Fondonorma*.
- Cuff, D. (1991). *Architecture: the story of practice*. Boston: The MIT Press.
- CVC: Cámara Venezolana de la Construcción. (4 de julio de 2018). Recuperado el 19 de agosto de 2019, de Proponen plan para reactivar al sector construcción: http://www.cvc.com.ve/actual_noticias2.php?id=3579&catago=2
- Díaz, A. (2007). *El arte de dirigir proyectos, segunda edición*. México DF: Alfaomega Grupo Editor.
- Emmitt, S. (2014). *Design Management for architects* (Segunda ed.). UK: Wiley-Blackwell.
- 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>
- 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://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=481>
- García, C. M. (enero-abril de 2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- 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>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México DF: McGraw-Hill.

- Hortal, A. (2010). *Ética general de las profesiones* (Tercera ed.). Bilbao: Desclée De Brouwer, S.A.
- Jaime, P., y Araujo, 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).
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México DF: Editorial Tillas.
- Palacios, L. E. (2007). *Gerencia de proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Páramo, D. (2014). *Cultura y análisis organizacional* (Editorial). *Pensamiento & gestión*(37), vii-xii.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBOK Guide – Sexta edición*. Pennsylvania.
- Rittel, H. (1972). On the planning crisis: Systems Analysis on the 'First and Second Generations'. *Bedriftskonomen*, 390-396.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Rusque, A. M. (1999). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa*. Caracas: Vadel Hnos. Editores, C.A.
- Salama, A. (2018). Part V: Post-professional Architecture and Academia. En H. Sadri (Ed.), *Neoliberalism and the Architecture of the Post Professional Era* (págs. 271-277). New York: Springer.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Smircich, L. (septiembre de 1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- 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>
- 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>
- Villalobos, E., y Acosta, D. (2016). Vivienda, sostenibilidad y gerencia de proyectos: principios éticos como integradores. *Tecnología y Construcción*, 32-I, 30-41.