

# NUEVA YORK: ARQUITECTURA EN PROCESO

## FISIOLOGÍA DE LA OFICINA DE ARQUITECTURA CONTEMPORÁNEA

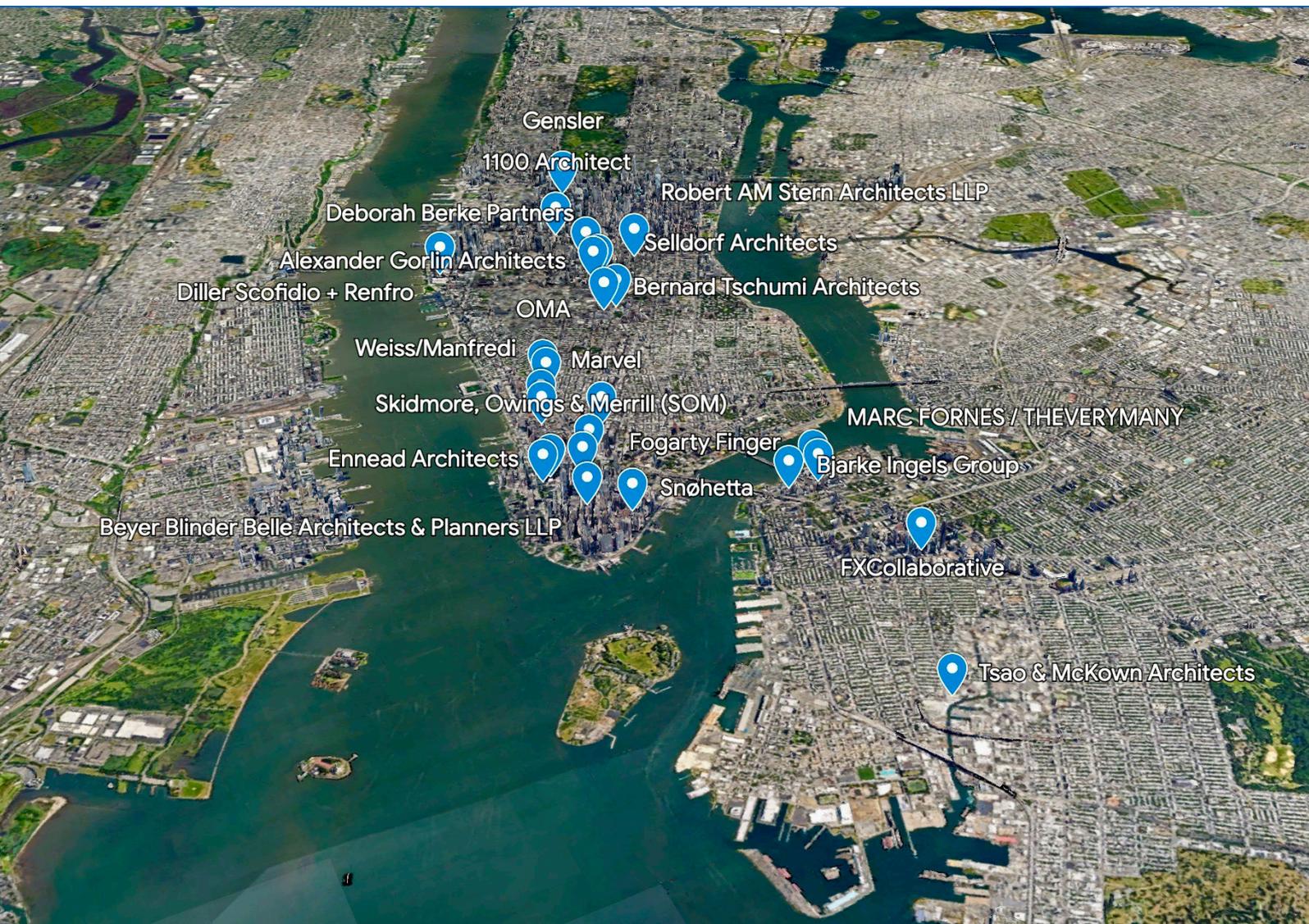
*Autor:*

ÁNGEL ILLESCAS MARÍN

*XXIV edición arquia/becas*

*Beca de investigación en Nueva York*

*Marzo de 2023*



# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETO Y ÁMBITO DE ESTUDIO
3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL
  - 3.1. Fisiología organizacional
  - 3.2. *Personas*
  - 3.3. *Procesos*
  - 3.4. *Ambiente*
  - 3.5. Sinopsis
4. OBJETIVOS
5. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO
6. MOTIVACIÓN PERSONAL
7. BIBLIOGRAFÍA

## 1. INTRODUCCIÓN

La enorme complejidad que tienen los procesos de diseño contemporáneos implica necesariamente la cooperación de personas distintas durante la elaboración de un proyecto, puesto que nadie posee en exclusiva todos los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlo a cabo, ni puede elaborar por sí solo la documentación requerida en un plazo razonable. Esto quiere decir que la autoría de una obra de arquitectura es, salvo contadas excepciones, colectiva. Por lo tanto, parece pertinente abordar la cuestión de la concepción arquitectónica tomando como unidad mínima de análisis cierta organización humana, en lugar de insistir en la épica de la historiografía moderna del arquitecto/a como creador/a independiente.

En este sentido, la *oficina de arquitectura* (también llamada *despacho*, *estudio* o incluso *taller de arquitectura*) es probablemente la forma más frecuente y extendida de organizar la planificación de obras de arquitectura en el mundo. Es por ello que el estudio de las oficinas de arquitectura debería resultarnos del máximo interés para todos los arquitectos.

## 2. OBJETO Y ÁMBITO DE ESTUDIO

La oficina de arquitectura es una organización humana cuyo fin es la concepción colectiva de obras de arquitectura, más allá de su espacio físico de trabajo o su forma jurídica.<sup>1</sup> Fundamentalmente se trata de una estructura social en donde el conjunto no es una simple suma de individuos, sino una unidad productiva que establece su propio código, estándares y procedimientos de trabajo. Es decir, una entidad que genera una cultura y un modo de hacer propios.

En este sentido, Nueva York ofrece un ámbito de estudio privilegiado. Con más de 20.000 arquitectos registrados y más de 1.000 oficinas de arquitectura trabajando en el estado,<sup>2</sup> constituye el principal foco de actividad de la industria de la construcción en los Estados Unidos, y por tanto, uno de los principales del mundo. Se trata de un entorno muy competitivo y de gran dinamismo, donde las oficinas de arquitectura están abocadas a mantener altos niveles de productividad, resiliencia e innovación continuas para poder prosperar.<sup>3</sup>

Sin embargo, a veces se habla de *arquitectura comercial* de una forma despectiva al asociarla con la producción en masa y de baja calidad.<sup>4</sup> Baste citar un ejemplo histórico en Nueva York, el *Lever House* de *Skidmore, Owings & Merrill*, para cuestionar cualquier intento de contraponer arquitectura comercial con arquitectura de alto nivel intelectual y estético. De hecho, existe una larga tradición de grandes organizaciones dedicadas al diseño y la ingeniería que han concebido y proyectado obras excelentes de arquitectura desde el respeto a las necesidades, el presupuesto y los plazos de sus clientes. En este sentido Nueva York es, tanto por la cantidad como por la calidad de sus oficinas de arquitectura, uno de los centros de gravitación de la cultura arquitectónica de nuestra época.

Como vemos, Nueva York resulta por su peso simbólico, tradición histórica y dinamismo actual, un ámbito de estudio idóneo para llevar a cabo la investigación que nos proponemos sobre oficinas de arquitectura contemporáneas.

<sup>1</sup> El término *oficina de arquitectura* se utiliza aquí desde una acepción más amplia de lo habitual, independientemente de si trata de una *comunidad de bienes*, una *sociedad limitada o anónima*, o incluso, de una *sociedad de arquitectos* que se sirve de medios de producción comunitarios. El análisis de las ventajas e inconvenientes de las diferentes formas jurídicas, queda por ende, fuera de los márgenes de esta propuesta de investigación. En caso de interés por el tema, recomiendo acudir al trabajo de José Luis Tribiño: *Modelo de gestión de un estudio de arquitectura*, p. 18-22.

<sup>2</sup> Fuente: Sitio web oficial de *Architizer* [consulta: 29.03.2022]. «25 *Best Architecture Firms in New York, NY*». April, 2020. Disponible en: <https://architizer.com/blog/inspiration/industry/best-nyc-architecture-firms/>

<sup>3</sup> Esto no implica, como a veces suele pensarse, la renuncia de altos estándares éticos y profesionales, pues las oficinas de arquitectura están sometidas a estrictos códigos legislativos y deontológicos.

<sup>4</sup> Para Jan Knikker: «*Many architects wish to maintain an intellectual purity, in spite of the fact that in today's society even museums have highly successful and effective sales or acquisition teams. Behind the semantics is a certain hesitation towards the commercial or business side of the practice, if not outright disdain. This is not a useful perspective to maintain because the success of each acquisition defines the future of your practice [...]*». En: KNIKKER, *How to Win Work*, p. 13.

### 3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 3.1. FISIOLÓGIA ORGANIZACIONAL

En primer lugar, toda oficina de arquitectura debe tener clara su visión, misión y estrategia, esbozada de una forma clara y concisa. La visión tiene que ver con objetivos a largo plazo, aspiraciones y metas lejanas, y sirve como guía en la toma de decisiones. La misión en cambio, define el propósito de la oficina, lo que hace, cómo lo hace, y en qué se diferencia de la competencia. La estrategia es la lista de tareas necesarias para alcanzar los objetivos a largo plazo.<sup>5</sup> La misión, la visión y la estrategia son fundamentales en la posterior conformación de lo que algunos autores denominan la *fisiología organizacional* de la oficina, o el sistema de normas, valores y creencias comunes que moldean el comportamiento de todos los individuos en el interior de la organización, sus motivaciones y su *ethos* profesional.<sup>6</sup>

A continuación pasaremos a analizar someramente tres aspectos vertebrales de la fisiología de toda oficina de arquitectura: las *personas* que integran la organización (quién), los *procesos de trabajo* (cómo) y el *ambiente* en el que se llevan a cabo (dónde).

#### 3.2. PERSONAS

La principal ventaja que ofrece el trabajo colectivo frente al individual se basa en la especialización de sus miembros.<sup>7</sup> Evidentemente, si cada uno de los miembros de un equipo puede dedicar su tiempo al desarrollo y mejora de una tarea específica de forma coordinada, el resultado en su conjunto será superior al que pudieran realizar cada uno por separado. Para ello es preciso determinar qué tareas corresponden a cada posición, cuáles son los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlos a cabo, y cómo deben cooperar y subordinarse las diferentes posiciones entre sí.

Típicamente las oficinas de arquitectura se organizan por equipos de trabajo segmentados por proyectos (*Operating core*) y liderados por un jefe de proyecto (*Middle line*), responsable de asignar las tareas y determinar el tiempo necesario para

<sup>5</sup> KEMP, *Business Resilience*, p. 4-6.

<sup>6</sup> Ver: BARTLETT, GHOSHAL, «*Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind*», p. 3.

<sup>7</sup> Adam Smith escribió en el siglo XVIII que la cooperación entre trabajadores de una industria específica resultaría en un incremento de la producción. En: KEMP, *Business Resilience*, p. 16-17.

llevarlas a cabo. A partir de cierto número de empleados (en torno a 20), suele aparecer la figura del jefe de equipo (*Strategic apex*), quien coordina y dirige a diversos jefes de proyecto y reportan directamente a los directores de la oficina, que junto al departamento de finanzas y recursos humanos, conforman la dirección general (*General Managment*).<sup>8</sup>

Se trata de una estructura que podemos clasificar como mixta, entre *funcional* (por departamentos) y *divisional* (por equipos de trabajo).<sup>9</sup> Este esquema básico, ofrece ventajas operativas considerables, pero también algunos inconvenientes como la escasa comunicación entre los diferentes equipos y la carencia de *economías de escala*, ya que funciona casi como un conjunto de pequeñas oficinas independientes. En este sentido, parece pertinente preguntarse si tiene cabida cierta innovación en la estructura organizativa o incluso, si sería posible aplicar estructuras organizativas radicalmente diferentes, como por ejemplo, en red.

Otros departamentos como marketing o informática suelen completar el organigrama (*Support staff*), aunque también con frecuencia, son empresas externas las que se ocupan de realizar estas tareas. Según Mark Kemp, para una oficina entre 5 y 19 miembros, la proporción media entre el personal operativo y el personal de soporte es de ocho a uno; y para oficinas pequeñas, de once a uno.<sup>10</sup> La eficiencia y productividad de una oficina depende en gran medida de este personal de soporte, ya que muchas tareas rutinarias y administrativas no requieren la especialización y los conocimientos de arquitectos titulados.

Obviamente, es fundamental que las personas que integran la estructura organizativa sean las adecuadas para cada puesto y tengan además ganas de hacer bien su trabajo. Es por ello que la selección y motivación del personal son claves para el buen funcionamiento de la oficina. ¿Qué conocimientos y experiencia previa han de primarse? ¿Cuáles son las aptitudes psicológicas y los perfiles adecuados para cada puesto? ¿Cuáles son las mejores herramientas y métodos para la selección de candidatos? El tema de la selección de personal reviste de una enorme complejidad, pero también entraña muchas oportunidades para la creación de valor social. Aquí caben apuntar algunos conceptos relevantes como la diversidad en los equipos de trabajo, la igualdad de género o la inclusión de personas con discapacidad.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> «Organize your practice around specialized leaders—like design, technical, marketing and management— because it's more efficient than if every leader does everything». Así lo resume Patrick MacLeamy, CEO de HOK (Hellmuth, Obata + Kassabaum). En: MACLEAMY, *Designing a World-Class Architecture Firm*, p. XIV.

<sup>9</sup> Teoría general y conceptos básicos extraídos de: MIRANDA, *Organization Design*, p. 6.

<sup>10</sup> KEMP, *Business Resilience*, p. 14.

<sup>11</sup> RAIDEN, KING, *Social Value in Practice*, p. 53.

El diseño de organizaciones preocupadas por el bienestar de sus trabajadores y la mejora social de su entorno propicia generalmente la motivación de sus miembros.<sup>12</sup> De hecho, según un estudio de la Universidad de Harvard, el salario de los empleados no es en sentido estricto un *motivador*, sino un *factor higiénico*, ya que sólo ocasiona una gran insatisfacción si el empleado lo percibe como inadecuado para su puesto.<sup>13</sup> Otros aspectos, en cambio, como la posibilidad de crecer profesionalmente y adquirir mayores responsabilidades, una adecuada oferta de aprendizaje o la transparencia y la comunicación interna de la oficina, juegan un papel decisivo en la motivación y retención de talento.<sup>14</sup>

### 3.3. PROCESOS

El tiempo de trabajo sea seguramente el recurso más valioso que toda oficina de arquitectura tiene que gestionar. Hay quien llega a afirmar, incluso, que una oficina de arquitectura provee a sus clientes *solamente* tiempo.<sup>15</sup>

Podemos definir el tiempo disponible para realizar un proyecto, como la cantidad de tiempo total de trabajo que se puede dedicar a la elaboración del mismo sin rebasar ciertos márgenes críticos de plusvalía, por debajo de los cuales no sería rentable llevarlo a cabo. Es decir, que por norma, el tiempo disponible para realizar un trabajo está *sobredeterminado* por factores como la competencia, la tecnología disponible o el tamaño de la organización,<sup>16</sup> entre otros.

Controlar y gestionar el tiempo disponible para un proyecto no es una labor sencilla.<sup>17</sup> Aunque todos los miembros del equipo son corresponsables en la buena administración de este bien escaso, el jefe de proyecto (*Lead Designer*) es la figura principal encargada de dirigir al equipo durante el todo proceso y quien debe asegurar que el proyecto es entregado a tiempo y cumple las expectativas, necesidades y presupuesto del cliente. Para cumplir estos objetivos, el jefe de proyecto debe establecer el plan de trabajo, coordinar a los miembros del equipo y otros proyectistas externos (instalaciones, estructuras, etc.) y mantener la comunicación con el cliente.

Como se puede apreciar, el jefe de proyecto es una figura clave que se enfrenta tanto a factores externos a la organización (el cliente y los consultores externos, los cambios imprevistos, las dificultades administrativas, etc.), como internos (organización

<sup>12</sup> Este tema de la motivación de los empleados suele menospreciarse entre los arquitectos, puesto que se tiende a dar por hecho que son trabajadores vocacionales. Véase: G. DE CANALES, *Profesión y crisis*, p. 17. No obstante, los arquitectos también mejoran notablemente su rendimiento si se les motiva con buenas condiciones de trabajo, como casi todo el mundo.

<sup>13</sup> HERZBERG, *One More Time. How Do You Motivate Employees?*, p. 6

<sup>14</sup> ¿Cómo es la organización perfecta para los trabajadores? Aquí algunas claves:

- *You can be yourself.*
- *You're told what's really going on.*
- *Your strengths are magnified.*
- *The company stands for something meaningful.*
- *Your daily work is rewarding.*
- *Stupid rules don't exist.*

En: GOFFEE, JONES, *Creating the Best Workplace on Earth*.

<sup>15</sup> KEMP, *Business Resilience*, p. 75.

<sup>16</sup> «A resilient business has to make a profit. The larger the scale of the business, the lower the proportion of fixed costs, which should improve the stability of the business, making it more profitable». KEMP, *Business Resilience*, p. 8.

<sup>17</sup> La productividad de los arquitectos es difícil de medir. Las tareas son diversas y de dificultad variable. Algunas, como organizar una reunión o contestar a un email, son repetitivas, no requieren mucho esfuerzo y son fáciles de contabilizar. Otras, como encontrar una solución a un problema complejo, requieren de concentración y esfuerzo mental, tienen una duración incierta y no se pueden medir de forma directa (lo que, dicho sea de paso, podría desincentivar a muchos trabajadores en su desempeño). Véase al respecto: NEWPORT, *Deep Work*, p. 61-66

<sup>18</sup> Es necesario tener en cuenta, además, que el proceso diseño no es lineal y tiene un carácter especulativo, es decir, procede elaborando tentativas y conjeturas que tratan a priori de resolver un problema complejo. Con frecuencia es necesario hacer modificaciones de la idea inicial o incluso descartarla por completo e iniciar de cero el proceso, lo que se conoce como iteración. Ello requiere de los arquitectos y diseñadores, por tanto, intuición y experiencia previa. Álvaro Siza lo resume así: «La síntesis precede al análisis». En: MACHABERT, *Alvaro Siza: une question de mesure*, p. 112.

y motivación del equipo, toma de decisiones, etc.). Para lograr el objetivo de entregar el proyecto según el plazo previsto, no existen reglas fijas ni fórmulas predeterminadas, pero sí algunas recomendaciones que conviene tener en cuenta, como la de involucrar al cliente en la toma de decisiones en etapas tempranas, verificar rigurosamente los requerimientos y detectar errores en el diseño,<sup>19</sup> o reutilizar elementos que fueron diseñados y construidos con éxito en proyectos anteriores.<sup>20</sup>

Otras prácticas sistemáticas pueden ser de gran ayuda al respecto, como la de estudiar referentes de proyectos exitosos, consultar y pedir opinión a otros compañeros de profesión, anotar las discusiones y decisiones de todas las reuniones y mantener un diario de proyecto (*MoM — Minutes of Meeting*), usar listas de verificación (*checklists*) o asegurarse de que el conocimiento adquirido sea transmitido a otros miembros de la oficina (*lessons learned*).<sup>21</sup> Por último añadir, que la tecnología puede jugar también un papel clave, sobre todo para liberar a los diseñadores de procesos burocráticos y concentrar su tiempo en tareas más creativas y de mayor valor añadido.

### 3.4. AMBIENTE

Muchos individuos e instituciones siguen creyendo que el trabajo mental puede desarrollarse con eficacia independientemente del ambiente en que se lleve a cabo. Por el contrario, está demostrado científicamente que el entorno físico juega un rol crucial en el rendimiento de los *trabajadores cognitivos*.<sup>22</sup><sup>23</sup> Conviene por tanto reflexionar sobre las características ambientales que idealmente debería presentar una oficina de arquitectura, con el fin de mejorar la motivación, las capacidades y el bienestar de los trabajadores, especialmente, de aquellos que desempeñan en él tareas mentales que requieren de alta concentración.

Más allá de recomendaciones y normativas preceptivas relativas a la seguridad y la ergonomía en los espacios de trabajo, resulta pertinente poner en cuestión la oficina de espacio diáfano. Este modelo incardinado en la tradición moderna, aunque económico y fotogénico, presenta inconvenientes notables desde una perspectiva funcional.<sup>24</sup> De hecho, el psicólogo ambiental Colin Ellard considera que una de las funciones primarias de las paredes en una habitación es la de liberarnos de la carga cognitiva que supone la atención a los demás, biológicamente programada.<sup>25</sup> Por ello la habitación privada, es ante todo, un

<sup>19</sup> «Shift your efforts earlier in the design process so you catch mistakes when they are still just drawings, rather than when they are already under construction, and you will save time, money —and your reputation». En: MACLEAMY, *Designing a World-Class Architecture Firm*, p. XIV.

<sup>20</sup> No es de extrañar que prominentes arquitectos hayan *reciclado* incluso proyectos completos que fueron concebidos para otros lugares y clientes. Por poner algún ejemplo, véase el caso de Álvaro Siza y su *Pabellón Multiusos* en Gondomar (2001-2007), proyectado inicialmente en Vigo (1997), o su *Pabellón de Arte* en *Saya Park* en Corea del Sur (2019); una traslación casi literal de su *Museo para dos Picassos en Madrid* (1992).

<sup>21</sup> SINCLAIR, *The Lead Designer's Handbook*, p.18.

<sup>22</sup> PAUL, *The Extended Mind*, p. 115-116.

<sup>23</sup> Para Francisco González de Canales: «[...] el trabajador cognitivo es un trabajador cualificado que produce el trabajo inmaterial o abstracto propio del posfordismo. El trabajador cognitivo no solo produce conocimiento, información y comunicación, sino también en general subjetividad, es decir, pensamientos, emociones, deseos o afectos [...]». En: G. DE CANALES, *Profesión y crisis*, p. 94.

<sup>24</sup> Desde el punto de vista del marketing, el espacio físico de una oficina de arquitectura es equivalente a una *tarjeta visita*, es decir, un espacio concebido como escaparate para los clientes y no tanto, un espacio eficiente de trabajo. Véase: KNIKKER, *How to Win Work*, p. 27.

<sup>25</sup> PAUL, *The Extended Mind*, p. 118.

habitáculo propicio para pensar. Además ofrece la posibilidad de experimentar libremente sin sentirse observado ni juzgado por otros,<sup>26</sup> lo que juega un papel muy importante en cualquier proceso creativo.<sup>27</sup>

En este sentido parece cuestionable, que un espacio donde coexisten trabajadores que realizan simultáneamente actividades dispares como desayunar, hablar por teléfono o mantener conversaciones informales, pueda ser un ambiente propicio para la alta concentración. Así lo atestigua, al menos, el hábito de los arquitectos de acudir a los auriculares con música en su puesto de trabajo. Esta práctica de auto-aislamiento con objeto de mejorar la atención en una tarea mental, aparte de ser potencialmente dañina para la salud auditiva de los trabajadores, no resulta plenamente eficaz, como lo acreditan diversos estudios, puesto que la música compromete recursos mentales necesarios para actividades que involucran tareas creativas<sup>28</sup> y además no evade de las distracciones del campo de visión periférico.

No obstante, la teoría de que la oficina abierta favorece la innovación por *serendipia*, al fomentar la interacción espontánea entre individuos, ha tenido bastante éxito entre las tecnológicas del Silicon Valley hasta convertirse en el estándar internacional del *espacio creativo*. Es probable que la colaboración y el intercambio de información en espacios abiertos fomente la creatividad, pero sólo si se complementa adecuadamente con el estudio individual y aislado. Como ejemplo se puede citar el *Stata Center* del MIT proyectado por Frank Gehry, donde los profesores han rechazado el modelo de oficina abierta concebido inicialmente y optado por despachos privados sin distracciones externas. Eso sí, conectados con grandes zonas comunes y lugares de intercambio.<sup>29</sup> Se trata en el fondo de un modelo de vieja raigambre, experimentado con éxito durante siglos en las cartujas medievales.<sup>30</sup>

<sup>26</sup> No olvidemos que la oficina abierta es también un espacio *panóptico* tal y como lo expone Foucault, donde se coacciona y disciplina a los trabajadores al exponerlos en todo momento a la potencial vigilancia y control del jefe. Véase: FOUCAULT, *Vigilar y castigar*, p. 184-210.

<sup>27</sup> PAUL, *The Extended Mind*, p. 125.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p.122.

<sup>29</sup> NEWPORT, *Deep Work*, p. 127-131.

<sup>30</sup> Escribe Wolfgang Braunfels: «*Junto al monasterio benedictino, tal y como llegó a perfeccionarse en los siglos XI y XII por los esfuerzos de cluniacenses y cistercienses, solo pudo desarrollarse un tipo completamente nuevo en el Medioevo europeo: la cartuja. La genial ocurrencia del fundador de la nueva reforma consistió en reunir la vida eremitaña y la cenobita en un solo monasterio. San Bruno (hacia 1030-1101) reconoció que solo podía evitarse la máxima tentación del monaquismo —el deseo de meditación en absoluta soledad— posibilitando la vida eremitaña en el propio monasterio [...]*». En: ÁBALOS, *Palacios comunales atemporales*, p. 55.

### 3.5. SINOPSIS

El estudio de la *oficina de arquitectura*, en tanto que sistema organizativo del trabajo colectivo de los arquitectos, resulta pertinente y también estimulante. Frente a otros temas quizás más trillados en la bibliografía existente, como pueden ser la gestión económica, las relaciones comerciales o el marketing, este trabajo pone el foco en lo que hemos denominado como *fisiología organizacional* de la oficina de arquitectura. Para profundizar en esta cuestión, se han identificado tres grandes ámbitos conceptuales: *personas*, *procesos* y *ambiente*.

Bajo el epígrafe *personas* pretendemos estudiar temas relacionados con la estructura organizativa, los recursos humanos, la selección de personal y la motivación de los trabajadores. *Procesos* se refiere al análisis del trabajo en sí, a los flujos de trabajo y la gestión eficiente del tiempo. Bajo el término *ambiente*, en cambio, pretendemos realizar un análisis crítico del espacio físico y las condiciones materiales bajo las que se desarrolla el trabajo de oficina de los arquitectos. De este modo, los términos *personas*, *procesos* y *ambiente*, configuran los vértices del triángulo conceptual y teórico que enmarca formalmente esta propuesta de trabajo.

A continuación pasaremos a exponer los objetivos, la metodología y el plan de trabajo que nos proponemos para llevarlo a cabo.

## 4. OBJETIVOS

El objetivo principal del estudio es propiciar la mejora de las organizaciones destinadas a la concepción de obras de arquitectura, bajo el convencimiento de que un mejor diseño de las mismas debe incidir positivamente también en las obras resultantes, no sólo en términos materiales, sino también en una mayor creación de valor social.

Así pues, en la medida en que los procesos de diseño responden a dinámicas globales, parece plausible que un estudio de casos particulares de oficinas de arquitectura con sede en Nueva York, genere conclusiones extrapolables a otros contextos como el europeo. En este sentido, la investigación podría resultar de enorme utilidad en su aplicación práctica y contribuir a la mejora organizacional de muchas oficinas de arquitectura contemporáneas.

## 5. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

Se pretende realizar un análisis comparado. Para llevarlo a cabo me propongo realizar una serie de entrevistas personales a trabajadores de roles diversos de las oficinas de arquitectura seleccionadas como casos de estudio.

Estas entrevistas personales, convenientemente diseñadas, pueden tener lugar en la propia sede de la oficina, lo que permitiría acompañarlas de una visita guiada a los espacios de trabajo. La información recabada por diferentes medios, adecuadamente transcrita, ampliada y organizada en matriz, permitiría comparar y analizar posteriormente la fisiología organizacional de las oficinas seleccionadas. En la fase final se procedería a la elaboración de conclusiones y a la edición del trabajo en formato papel.

A continuación, se muestra como ejemplo una lista de 25 oficinas de arquitectura neoyorquinas de la que podrían escogerse los casos de estudio. El centrarse en oficinas medianas y grandes, en lugar de pequeñas, permite el análisis de estructuras organizativas más complejas y procesos de trabajo favorecidos por economías de escala, que de otra forma pasarían inadvertidos en nuestro estudio. La lista ha sido tomada directamente de una publicación *online* especializada:<sup>31</sup>

1. Diller Scofidio + Renfro
2. Skidmore, Owings and Merrill (SOM)
3. BIG
4. Gensler
5. OMA
6. Perkins & Will
7. REX
8. Ennead Architects
9. Robert A.M. Stern Architects
10. Snøhetta
11. Marvel
12. FXCollaborative
13. Alexander Gorlin Architects
14. Beyer Blinder Belle
15. Bernard Tschumi Architects
16. Selldorf Architects
17. Deborah Berke Partners
18. Fogarty Finger
19. Tsao & McKown Architects
20. Weiss/Manfredi Architecture/Landscape/Urbanism
21. Marc Fornes / Theverymany
22. Slade Architecture
23. M Moser Associates
24. 1100 Architect
25. INC Architecture & Design

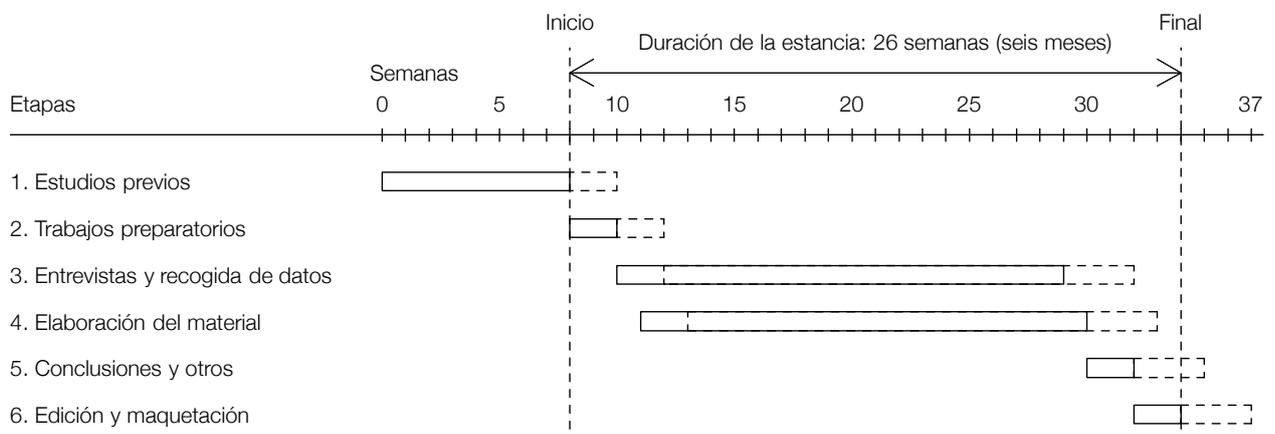
<sup>31</sup> Sitio web oficial de *Archello* [consulta: 13.03.2023]. WALIGORE, Athena. «25 Best Architecture Firms in New York City». 20 Jan 2022. Disponible en: <https://archello.com/news/25-best-architecture-firms-in-new-york-city>

## PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo consta de las etapas siguientes:

1. Estudios previos y tomas de contacto (8 semanas antes del inicio de la estancia).
2. Trabajos preparatorios (2 semanas).
3. Realización de entrevistas y recogida de datos (19 semanas). Se pretenden llevar a cabo en torno a 15 casos de estudio.
4. Transcripción y elaboración del material recopilado (19 semanas, en paralelo al punto 3).
5. Redacción de conclusiones, introducción y otros apartados. Revisión general del texto (2 semanas).
6. Edición y maquetación final del trabajo (2 semanas).

Creo que este plan de trabajo es realista y adecuado respecto a la duración de la estancia. Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, se ha tenido también en cuenta un eventual retraso por causas imprevistas, tratando de minimizar su impacto en el imprescindible *trabajo de campo*:



## 6. MOTIVACIÓN PERSONAL

Desde que me licencié como arquitecto he tratado de compaginar mi actividad como proyectista con el interés por la teoría y la historia. En los últimos quince años he trabajado en diversas oficinas de arquitectura en España, Francia y Alemania. Paralelamente, he cursado estudios de doctorado en la UPC, donde me doctoré en 2018 con una tesis doctoral sobre la obra de Álvaro Siza. Esta actividad pendular entre la academia y la práctica del oficio ha forjado por mi interés por sus intersecciones. La propuesta de investigación que aquí presento nace bajo este espíritu.

También me gustaría resaltar que desde el año 2017 trabajo en Frankfurt para *1100: Architect*,<sup>32</sup> una reputada oficina de arquitectura con sede principal en Nueva York, fundada por Jürgen Riehm y David Piscuskas, que viene ejecutando desde los años ochenta destacados proyectos de viviendas, oficinas y edificios públicos en la ciudad. Por este motivo tengo algunos contactos en Nueva York, que sin duda pueden facilitar el desarrollo y buen término de la investigación propuesta.

Por último, quiero poner de manifiesto mi compromiso en llevar a cabo el trabajo con la máxima exigencia y calidad que esté a mi alcance, en utilizar el tiempo concedido por la beca de la forma más eficaz posible, y en entregar finalmente un trabajo de investigación que esté a la altura de la excelencia y rigor que caracterizan a las publicaciones de la Fundación Arquia.

<sup>32</sup> Para más información:  
<https://www.1100architect.com>

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ÁBALOS, Iñaki. *Palacios comunales atemporales. Genealogía y anatomía*. Barcelona: Puente editores, 2020.

A. BARTLETT, Christopher. GHOSHAL, Sumantra. «Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind». En: *Harvard Business Review*, July-August 1990.

FOUCAULT, Michel. *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Segunda edición revisada, 2009. México D.F.: Siglo XXI Editores, 1976. Obra original: *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard, 1975.

GOFFEE, Rob. JONES, Gareth. «Creating the Best Workplace on Earth. What employees really require to be their most productive». En: *Harvard Business Review*, May 2013.

G. DE CANALES, Francisco. *Profesión y crisis. El arquitecto como trabajador*. Madrid: Ediciones Asimétricas, 2018.

HERZBERG, Frederik. «One More Time. How Do You Motivate Employees?». En: *Harvard Business Review*, January 2003.

KEMP, Mark. *Business Resilience. Good Practice Guide*. London: RIBA Publishing, 2022.

KNIKKER, Jan. *How to Win Work*. London: RIBA Publishing, 2021.

MACHABERT, Dominique. BEAUDOUIN, Laurent. *Alvaro Siza: une question de mesure*. Paris: Le Moniteur, 2008.

MACLEAMY, Patrick. *Designing a World-Class Architecture Firm. The People, Stories, and Strategies Behind HOK*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2020.

MIRANDA, Nestor. «Organization Design». En: *IE Business School*, June 2008. Last Revised, September 2015.

NEWPORT, Cal. *Deep Work*. London: Piatkus, 2016.

PAUL, Annie Murphy. *The Extended Mind. The Power of Thinking Outside the Brain*. Boston, New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2021.

RAIDEN, Ani. KING, Andrew. *Social Value in Practice*. New York: Routledge, 2022.

SINCLAIR, Dale. *The Lead Designer's Handbook. Managing Design and the Design Team in the Digital Age*. London: RIBA Publishing, 2019.

TRIBIÑO, José Luis. *Modelo de gestión de un estudio de arquitectura*. [Trabajo fin de Máster en Dirección de Empresas]. Cádiz: UCA, 2014.