

Propuesta de investigación:

NEW YORK CITY: WORK IN PROGRESS

Organizaciones y procesos de trabajo. Un estudio comparativo de 25 oficinas de arquitectura en la ciudad de Nueva York.

Autor:

ÁNGEL ILLESCAS MARÍN

XXIII edición arquia/becas

Beca de investigación en Nueva York. VIII Convocatoria.

Marzo de 2022



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL
 - 2.1. La oficina de arquitectura
 - 2.2. Misión, visión y valores
 - 2.3. La estructura de la organización
 - 2.4. El capital humano
 - 2.5. Flujos de trabajo
 - 2.6. Estrategias de negocio y marketing
 - 2.7. Sumario
3. OBJETO Y ÁMBITO DE ESTUDIO
4. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA
5. MOTIVACIÓN PERSONAL
6. BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La condición vocacional de la arquitectura, esa narración en la que convergen la profesión y el destino vital de los arquitectos, suele entenderse en conflicto con la cultura mercantil. La vocación es el impulso humano a hacer las cosas bien por la satisfacción que en sí mismo ello produce, con total independencia de la generación de un beneficio económico. ¿Pero significa esto que sean actitudes vitales incompatibles? En este trabajo se defiende lo contrario, que disfrutar del placer de hacer las cosas bien y además obtener beneficios económicos por ello, no sólo es una situación deseable, sino también necesaria para generar un círculo virtuoso en la creación de valor social.¹

También parece bastante extendida la concepción de que la arquitectura, en tanto que arte, no es compatible con la idea de hacer negocios. No en vano se habla de arquitectura comercial despectivamente, para distinguirla de la arquitectura culta reseñada en los libros de historia. Baste citar dos ejemplos en Nueva York, el *Seagram Building* de Mies van der Rohe y el *Lever House* de SOM, para cuestionar cualquier intento de contraponer arquitectura comercial con arquitectura de alto nivel intelectual y estético.

Otra idea recurrente es que los pequeños despachos y los arquitectos autónomos mantienen la dignidad del oficio, mientras que las empresas grandes carecen de escrúpulos éticos, explotan a sus empleados y anteponen beneficio rápido a calidad. La realidad, en cambio, es mucho más compleja. Hay de todo: grandes empresas que cuidan a sus empleados y están comprometidas con la innovación, la sostenibilidad y la calidad material de sus obras. Y también arquitectos autónomos y pequeños despachos que regatean la justa remuneración de sus colaboradores y escamotean el pago de impuestos. En esto, como casi siempre, no conviene generalizar.

¹ Algunos autores críticos encuentran en la vocación mal entendida de los arquitectos, el origen de la degradación de sus condiciones laborales:

«Uno de los problemas de partida es que, en realidad, el arquitecto siempre ha tenido problemas para reconocerse a sí mismo como un trabajador más. Los arquitectos han preferido ver en la arquitectura una "vocación", algo que se hace con placer, casi como una afición y han rodeado de mitificaciones esta misma actitud».

En: G. DE CANALES, Francisco. *Profesión y crisis. El arquitecto como trabajador*. Madrid: Ediciones Asimétricas, 2018, p.17.

También suele asumirse como habitual una relación conflictiva entre arquitecto/a y cliente. Se trata del viejo cliché del arquitecto/a incomprendido/a por un cliente inculto y con mal gusto. De ahí que para muchos arquitectos, el cliente es percibido como un obstáculo en el proceso creativo.² Esta actitud probablemente arrogante, se contrapone a la cultura comercial orientada a satisfacer las necesidades del cliente. Sin embargo, ofrecer un buen servicio de asesoramiento en la toma de decisiones, diseñar edificios funcionales y prácticos, entregar las obras en el plazo acordado y cuadrar los presupuestos, no debería ser incompatible con crear una arquitectura de alto valor artístico.

En resumen, parece que existe una cultura *anticomercial* en determinados círculos culturales y académicos, basada en ciertos prejuicios e ideas grandilocuentes sobre el papel que juegan o deberían jugar los arquitectos en la sociedad. Este estudio pretende aproximarse al mundo empresarial de las oficinas de arquitectura con una visión menos sesgada, tratando de establecer correlaciones positivas entre buenas prácticas mercantiles y obras arquitectónicas de calidad.

² «Por su parte, el proyectista actúa en teoría como un agente del promotor, que representa y defiende sus intereses. Sin embargo, muchos proyectistas —debido a la formación que reciben en las escuelas— están convencidos de que el promotor y todos los demás agentes de la edificación están siempre enfrentados a ellos; creen que se deben a unas exigencias de la sociedad que generalmente ellos mismos han definido y que muchas veces se limitan a que el resultado de los proyectos se alabado por los demás proyectistas, con lo que abandonan toda preocupación por las necesidades de los usuarios, los costes y los plazos».

En: VALDERRAMA, Fernando. Mediciones y presupuestos. Para arquitectos e ingenieros de edificación. 2ª ed., 2010. Barcelona: Reverté, 2007, p. 346.

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

LA OFICINA DE ARQUITECTURA

La principal ventaja que ofrece el trabajo colectivo frente al individual se basa en la especialización de sus miembros. Evidentemente, si cada uno de los miembros de un equipo puede dedicar su tiempo al desarrollo y mejora de una tarea de forma coordinada, el resultado en su conjunto será superior al que pudieran realizar cada uno por separado. De hecho, la enorme complejidad que tienen los procesos de diseño modernos implica necesariamente la cooperación de personas distintas que cumplen funciones específicas durante la elaboración de un proyecto, puesto que ya nadie es capaz, por sí solo, de tener todos los conocimientos necesarios para llevarlos a cabo ni de poder realizar la cantidad de trabajo requerida para ello en un plazo razonable. Esto quiere decir que la autoría de una obra de arquitectura raramente es individual, sino colectiva.

Desde este punto de vista, parece pertinente abordar la cuestión de la producción 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. Esto no significa cuestionar la existencia de un líder ni quitarle importancia a su papel, sino reconocer la existencia necesaria del trabajo organizado en equipo.

En cuanto al tipo de organización más conveniente, cabe apuntar algunas cuestiones. Los procesos de diseño y planificación de obras pueden llevarse a cabo por individuos más o menos autónomos que cooperen entre sí e incluso se sirvan de medios de producción comunitarios. No obstante, la oficina o despacho de arquitectura organizado como empresa, en tanto que unidad económica y jurídica, presenta algunas ventajas prácticas. Además facilita la incorporación o la sustitución de sus miembros independientemente de su rol y su posición jerárquica, y favorece la reinversión de sus beneficios en la propia organización, lo que incentiva la mejora

y el crecimiento de la misma. Pero quizás más importante que todo esto: la oficina de arquitectura se constituye como unidad productiva en donde el conjunto no es una simple suma de individuos, sino una entidad en sí misma que genera su propio código, estándares y procedimientos de trabajo.

En este sentido, parece evidente, que todo estudio pormenorizado y atento de los procesos creativos que conducen a las obras arquitectónicas debería ponderar factores estructurales inherentes a la propia organización que los produce. Es por ello que el estudio de las oficinas de arquitectura debería resultarnos del máximo interés a los arquitectos, puesto que sólo comprendiendo el modo que condicionan y organizan nuestro trabajo, seremos capaces de innovar e incrementar la calidad material de nuestras obras.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Toda oficina de arquitectura debería tener clara su misión, esbozada de una forma concisa y preferiblemente objetiva. A modo de ejemplo cito la de la oficina ARENES, que lidera mi amigo Xavier Salvador Centelles: «*Proyectar arquitectura moderna con materiales y técnicas tradicionales*».³ Se podrá estar o no de acuerdo con ella, pero no se puede decir que no sea clara. La misión sirve para definir el propósito de la oficina, diferenciarse de la competencia y orientar las tomas de decisiones.

La visión tiene que ver con objetivos a largo plazo, aspiraciones y metas lejanas. Los valores, en cambio, son conceptos que definen internamente a la oficina y generan una cultura propia. Transparencia, sostenibilidad, flexibilidad... *ideas fuerza*, en definitiva, que deben traducirse en prácticas concretas en el trabajo cotidiano y permear todos los niveles de la organización.

La misión, la visión y los valores son fundamentales en la definición 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.⁴

³ Para más información: <http://aren.es/>

⁴ A. BARTLETT, Christopher. GHOSHAL, Sumantra. «Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind». En: *Harvard Business Review*, July-August 1990, p. 3.

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Puesto que la existencia de una oficina de arquitectura se justifica por la necesidad de coordinar eficientemente las habilidades individuales de sus miembros, resulta inevitable establecer un organigrama. Para ello es preciso determinar las actividades que corresponde a cada posición, su responsabilidad, los conocimientos y habilidades requeridos y su interacción con el resto. En el organigrama típico, 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 llevarlas a cabo. A partir de cierto número de empleados (en torno a 20-25), suele aparecer la figura del jefe de equipo (*Strategic apex*), quien coordina y dirige a diversos jefes de proyecto y reportan directamente al director/es de la oficina, que junto al departamento de finanzas y recursos humanos conforman la dirección general (*General Managment*). 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.

Se trata de un organigrama que podemos clasificar como mixto, entre funcional (por departamentos) y divisional (por equipos de trabajo). 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* (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*.⁵

⁵ Teoría y conceptos básicos extraídos de: MIRANDA, Nestor. «Organization Design». En: *IE Business School*, June 2008. Last Revised, September 2015.

EL CAPITAL HUMANO

Sin personas no es posible la existencia de ninguna oficina de arquitectura. La selección de personal es un tema fundamental, aunque a la vez complejo. ¿Cuáles son las aptitudes psicológicas y los perfiles adecuados para cada posición de la organización? ¿Qué conocimientos han de primarse, los teóricos o la experiencia práctica? ¿Es la diversidad un valor en la formación de equipos?

Además de la selección adecuada del personal, resulta imprescindible que los trabajadores se mantengan motivados en el desempeño de sus tareas. 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. No obstante, los arquitectos también necesitan ser motivados activamente para mejorar su rendimiento y retener talento en la organización.⁶ Podemos apuntar someramente algunos indicadores que según un estudio de la Universidad de Harvard resultan claves en la satisfacción de los empleados (*motivadores*), y que paradójicamente cabe distinguir de los que producen la insatisfacción laboral (*factores higiénicos*): la consecución de los objetivos, el reconocimiento de los compañeros, el trabajo en sí, el grado de responsabilidad, la sensación de progreso y el crecimiento personal.⁷

Como vemos, el salario o la política de la compañía en cuanto a vacaciones y horarios no son en sentido estricto motivadores, aunque pueden ocasionar una gran insatisfacción si el empleado los percibe como inadecuados en comparación con otros profesionales del sector.

FLUJOS DE TRABAJO

El tiempo de trabajo sea seguramente el recurso más valioso que toda oficina de arquitectura tiene que gestionar. Podemos definir someramente el tiempo disponible para 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 determinado por factores económicos y no por la libre voluntad de los arquitectos.⁸

⁶ ¿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, Rob. JONES, Gareth. «Creating the Best Workplace on Earth. What employees really require to be their most productive». En: *Harvard Business Review*, May 2013.

⁷ HERZBERG, Frederik. «One More Time. How Do You Motivate Employees?». En: *Harvard Business Review*, January 2003, p. 6.

⁸ Que un arquitecto dedique horas extraordinarias a la resolución de un problema de diseño provoca en principio una merma de productividad desde el punto de vista económico, siempre que los honorarios se hayan fijado de antemano. Ahora bien, si esa solución anticipa problemas de diseño futuros o los simplifica, la cuestión de la productividad se complica. En cualquier caso, es el tiempo total empleado por el equipo completo en la redacción del proyecto lo que resulta determinante para el cálculo.

Sin embargo, pronosticar con exactitud la cantidad de tiempo necesaria para llevar a cabo un proyecto no es una labor sencilla, puesto que depende de muchos factores imponderables y ajenos a la organización, como la implicación del cliente en la toma de decisiones o las dificultades administrativas y burocráticas.

Pero además internamente, la gestión y control del tiempo reviste de una enorme complejidad. Es cierto que determinadas tareas más o menos repetitivas puedan estimarse con adecuada precisión bajo circunstancias óptimas, pero otras de naturaleza más creativas y dependientes de rutinas mentales inciertas, como por ejemplo, la de tener una idea, no. El diseño tiene intrínsecamente un carácter especulativo, es decir, procede elaborando tentativas y conjeturas que tratan a priori de resolver un problema complejo y tiende a la búsqueda ilimitada de soluciones alternativas. En este sentido, la tecnología puede jugar un papel clave, sobre todo para liberar a los diseñadores de procesos rutinarios y concentrar su tiempo en tareas de índole más creativa.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO Y MARKETING

Como cualquier empresa, una oficina de arquitectura, por muy productiva y eficiente que sea, no puede sostenerse sin clientes que proporcionen una fuente de ingresos.⁹ La implementación de estrategias eficaces de negocio es por tanto de vital importancia para la organización: ¿Es conveniente la especialización según tipos de proyecto (hospitales, colegios, unifamiliares...), o es mejor apostar por un *portfolio* diverso? ¿Debe la oficina expandirse y abrir nuevas sedes en otras ciudades o establecer colaboraciones con oficinas locales? ¿Hay que diversificar los servicios ofrecidos o concentrarse en mejorar los presentes? Como puede apreciarse, dependen de diversos factores como el mercado, la competencia o la propia estructura de la organización.¹⁰

El *marketing* para arquitectos, o el arte de conseguir encargos, ha sido profusamente tratado en la literatura especializada, por lo que no conviene aquí dilatarlo en ello.¹¹ Curiosamente, a pesar de ser un tema en el que los arquitectos debiesen ser expertos, las Escuelas de Arquitectura en España siguen sin prestar demasiada atención a este asunto.

⁹ Esto no implica, como a veces suele pensarse, la renuncia a unos mínimos estándares éticos y profesionales, pues las oficinas de arquitectura están sometidas a estrictos códigos legislativos y deontológicos, y con frecuencia además, comprometidas con la dignidad salarial, la igualdad de oportunidades y el respeto al medio ambiente.

¹⁰ Aquí algunas propuestas de Patrick MacLeamy, CEO de HOK, para diseñar una oficina de arquitectura de primer nivel:

«—*Expand into multiples cities, diversify into multiples services, and embrace multiple building types to recession- and depression-proof your firm.*

—*Organize your practice around specialized leaders—like design, technical, marketing and management—because it's more efficient than if every leader does everything.*

—*Lead, don't manage, your people [...].*

—*Reshape your compensation program to reward not just profitability, but other factors important to your company culture, such as collaboration, quality of design, and client service.*

—*"Run toward trouble", rather than avoiding it, because small problems become big problems and big problems become disasters if you allow them to fester.*

—*Shift your efforts earlier in the design process so you catch mistakes when they are still just drawings [...].*

—*Enforce financial metrics—yes, creative professionals need them to— [...].»*

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

¹¹ Véase por ejemplo, la excelente tesis doctoral de Eduard Sancho Pou: *Estrategias de comercialización en la arquitectura*. Barcelona: UPC, Departamento de Proyectos Arquitectónicos, 2010.

SUMARIO

Tradicionalmente los arquitectos han recibido la formación necesaria para concebir y proyectar construcciones en su estado final, pero insuficiente en lo referente a los procesos que conducen a ese estado. Ello explica en buena medida la ingente cantidad de publicaciones destinadas al análisis de obras arquitectónicas que ignoran todas las condiciones en las que fueron realizadas. Aquí proponemos un desplazamiento del foco, de los objetos finales a los procesos de trabajo que los producen. Es por ello que el estudio de la oficina de arquitectura, en tanto que paradigma del trabajo colectivo de los arquitectos, resulta pertinente y también estimulante.

En este sentido, la misión, la visión y los valores de la oficina, su organigrama, su capital humano, sus flujos de trabajo y sus estrategias de negocio y marketing son conceptos fundamentales de análisis para indagar correlaciones entre organización, procesos de trabajo y obras realizadas por la oficina.

OBJETO Y ÁMBITO DE ESTUDIO

Nueva York ofrece un campo de estudio privilegiado. Con más de 20.000 arquitectos registrados y más de 1.000 oficinas de arquitectura trabajando en el estado, constituye el principal foco de actividad de la industria de la construcción en los Estados Unidos,¹² y por tanto, uno de los principales del mundo. Además hablamos, por su peso simbólico, de uno de los centros principales de gravitación de la cultura arquitectónica contemporánea.

En el ámbito comercial, se trata de un entorno hipercompetitivo y de gran dinamismo, donde las oficinas de arquitectura están sometidas a fuertes presiones y exigencias de máxima calidad por parte de sus clientes. A esto podemos agregar la propia dinámica de los procesos de construcción en los Estados Unidos, donde las empresas constructoras y las entidades financieras suelen estar implicadas desde fases tempranas en los procesos de diseño, ejerciendo un importante control sobre los costes y los plazos de entrega. Bajo esta presión constante de condiciones poco confortables, las oficinas están abocadas a mantener elevados niveles de productividad e innovación para poder prosperar, lo que a la larga ha producido *géneros únicos en su especie*.¹³ No en vano, existe una larga tradición en los Estados Unidos de grandes corporaciones dedicadas al diseño y la construcción que han realizado obras arquitectónicas de primer nivel, aunque con frecuencia ignoradas en los manuales de historia académicos.

Además en el contexto actual post-pandemia, con un horizonte de fuerte inversión y crecimiento económico orientado a una nueva era de economía verde, se trata de una oportunidad única para estudiar las estrategias y los procesos internos de trabajo de algunas de las oficinas de arquitectura más influyentes del mundo.

¹² 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/>

¹³ Según Nietzsche: «*A species arises, a type becomes fixed and strong, through protracted struggle against essentially constant unfavourable conditions*».

En: NIETZSCHE, Friedrich. *Beyond Good and Evil*. London: Penguin Books, 2003, p. 199-200. Original title: *Jenseits von Gut und Böse. Vorspiel einer Philosophie der Zukunft*. 1886.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

De forma muy sintética, podemos condensar la propuesta de investigación respondiendo a unas breves preguntas:

¿Qué estudio se pretende realizar?

Un análisis comparativo de reputadas oficinas de arquitectura con sede en Nueva York y de sus obras recientes.

A continuación, se muestra una lista de 25 oficinas de arquitectura neoyorquinas que se propone como base de estudio. La lista ha sido tomada directamente de *Architizer*, una publicación *online* especializada en arquitectura con sede en Nueva York:¹⁴

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 & McKnown Architects
20. Weiss/Manfredi Architecture/Landscape/Urbanism
21. Marc Fornes / Theverymany
22. Slade Architecture
23. M Moser Associates
24. 1100 Architect¹⁵
25. INC Architecture & Design

¹⁴ *Architizer*, *óp. cit.*

¹⁵ Esta oficina de arquitectura fundada por David Piscuskas y Jürgen Riehm, con sede en Nueva York y Frankfurt, es donde desarrollo mi actividad profesional actualmente. Aquí se puede conocer nuestro trabajo:

<https://www.1100architect.com/>

¿Cuál es el fin de la investigación?

Profundizar en la comprensión de los procesos de trabajo que conducen a las obras de arquitectura en el contexto norteamericano contemporáneo.

¿Con qué método se pretende llevar a cabo?

Primero: análisis directo de las oficinas y sus realizaciones. Entrevistas a personal interno en diferentes roles y órdenes jerárquicos. Visita y estudio de obras recientes realizadas en Nueva York. Segundo: estudios complementarios. Indagación en base de datos públicas y material bibliográfico. Tercero: Elaboración de síntesis y conclusiones.

¿Tiene la investigación una aplicación práctica más allá del contexto académico?

En la medida en que los procesos de diseño responden a dinámicas económicas globales, sí. Es decir, que el estudio de casos particulares de oficinas de arquitectura neoyorquinas podría generar, *mutatis mutandis*, conclusiones extrapolables a otros contextos económicos y sociales como el europeo. En este sentido, la investigación podría resultar de enorme utilidad en su aplicación práctica y contribuir a la mejora de los procesos de trabajo en muchas oficinas de arquitectura contemporáneas.

MOTIVACIÓN PERSONAL

Desde que me licencié como arquitecto, he tratado de compaginar mi actividad como proyectista con el interés por la teoría y el mundo académico. Mi experiencia me ha mostrado que traer un libro de Norberg-Schulz a la oficina puede ser motivo de burla, lo mismo que citar el CTE en una discusión académica. No obstante, cabe preguntarse: ¿entonces para qué sirve todo ese aparato teórico si es ajeno a la práctica cotidiana? ¿Acaso habremos instituido en nuestras escuelas una nueva escolástica?

Mi director de tesis, el profesor Eduard Bru, me enseñó que no es sólo posible, sino además muy estimulante, tender puentes entre los mundos de la teoría y la práctica. Eduard, que fue catedrático y director de la escuela de Barcelona, nunca dejó de pensar como proyectista. Para él, tanto la palabra como el dibujo siempre han sido instrumentos legítimos para transformar la realidad. La calidad de su obra construida y publicada, creo, hablan por sí mismas.¹⁶

De hecho esta palabra, realidad, contiene toda una filosofía de trabajo para los arquitectos. La realidad es enormemente compleja, probablemente inaprensible en su totalidad. Mirar, observar, conocer, estudiar la realidad es un arte muy difícil, pero sin duda estimulante. Con frecuencia no vemos la realidad (*des yeux qui ne voient pas*, decía *Le Corbusier*), la filtramos, la distorsionamos, la amoldamos a nuestra conveniencia. Simplemente nos miramos en un espejo. Pero la realidad está ahí fuera, irreductible, auténtica. Aceptarla tal y como es no es sinónimo de complacencia, sino el primer paso para poder transformarla.

¹⁶ Véase a modo de ejemplo: BRU, Eduard. *Coming from the South*. Barcelona: ACTAR, 2001.

Esta propuesta de investigación surge bajo este espíritu de realismo. Ahí está Nueva York, la ciudad de verdad, salvaje y frenética, donde miles de arquitectos toman cada día decisiones de diseño que afectan a la vida de mucha gente bajo estructuras sociales y económicas que, como el mástil de una guitarra para un músico, definen el campo de lo posible. Miremos, observemos, conozcamos, estudiemos la realidad. No construyamos castillos en el aire, no hablemos de libros que hablan de libros. Recojamos datos, hagamos preguntas, indagemos las causas de los hechos. Sólo así, quizás, aprendamos algo útil y podamos contribuir a mejorar un poco las cosas.

BIBLIOGRAFÍA

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

BRU, Eduard. *Coming from the South*. Barcelona: ACTAR, 2001.

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.

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.

NIETZSCHE, Friedrich. *Beyond Good and Evil*. London: Penguin Books, 2003. Original title: *Jenseits von Gut und Böse. Vorspiel einer Philosophie der Zukunft*. 1886.

S. POU, Eduard. *Estrategias de comercialización en la arquitectura*. [Tesis doctoral]. Bru, Eduard (dir.). Barcelona: UPC, Departamento de Proyectos Arquitectónicos, 2010.

VALDERRAMA, Fernando. *Mediciones y presupuestos. Para arquitectos e ingenieros de edificación*. 2ª ed., 2010. Barcelona: Reverté, 2007.