



1. Introducción (historia y visión empresarial)

ELII es un estudio de arquitectura compuesto por tres jóvenes arquitectos: Uriel Fogué, Carlos Palacios y Eva Gil, de 35, 35 y 30 años. El estudio como tal se funda en el año 2008, cuando con un mismo nombre los tres miembros deciden formalizar una relación profesional que viene desarrollándose desde años antes aglutinando las ofertas que cada uno recibía por separado como profesionales autónomos.

Pero la relación entre los tres fundadores de ELII viene estableciéndose desde mucho antes. Durante la carrera universitaria en la ETSAM de Madrid (Escuela Técnica Superior de Arquitectura) Uriel Fogué y Carlos Palacios comparten ya asignaturas, y tienen la oportunidad de confrontar experiencias en un periodo fundamental para gestar vocaciones, criterios, gustos y líneas de posicionamiento frente a la arquitectura. Pero también en torno a cuestiones más generales, como nociones sobre el arte o sobre el comportamiento de la ciudadanía, los futuros usuarios de sus productos.

Al terminar la carrera, y tras trabajar por separado en distintos estudios de arquitectura los tres coinciden en uno de ellos y tienen la posibilidad de comprobar cómo se generan sinergias muy positivas entre ellos. En este periodo se concreta una característica de su forma de trabajar que será muy apreciada por los directores de los estudios para los que trabajan y que se convertirá más adelante en una de sus principales señas de identidad y apuestas de valor empresarial: su capacidad de gestión de la relación “calidad / tiempo / coste”. Cuando forman equipo son capaces de producir a un ritmo superior al del resto de la plantilla, pero además, las ideas con las que desarrollan los proyectos constructivos llaman la atención de sus directivos, ya que gracias a ellas se solucionan los mismos problemas ahorrando en costes.

Esta complementariedad en lo funcional, la sinergia creativa y afectiva que se genera entre ellos y la conciencia de su eficiencia en lo económico es lo que les lleva a trabajar de manera independiente, primero como profesionales individuales que buscan proyectos por



separado y ocasionalmente se reúnen para abordarlos juntos, y más tarde a partir de 2008 ya como estudio unificado.

Además cada uno de los miembros de ELII ha desarrollado una actividad en paralelo a la arquitectónica: Uriel Fogué está doctorándose en filosofía, Carlos Palacios sigue desarrollando sus estudios como doctorando y Eva Gil mantuvo la práctica de la danza profesional hasta bien avanzada su carrera profesional como arquitecta.

Hay que añadir que aparte de su trabajo en el estudio colaboran con universidades impartiendo clases de arquitectura, una labor docente que según el equipo es especialmente satisfactoria para ellos a nivel profesional y personal.

Y por último, en los últimos años Uriel Fogué y Carlos Palacios junto con otro equipo multidisciplinar han venido editando una revista, UHF, dedicada a aspectos relacionados con el arte y las prácticas sociales, no solo arquitectura, sino también, diseño, sostenibilidad, etc.

Es decir, la trayectoria del estudio ELII puede ser considerada como la formación de un laboratorio de investigación y ejecución mediante un proceso centrípeto que permite aglutinar toda una diversidad de prácticas, disciplinas, intereses y aficiones que terminan por ensanchar de alguna manera el concepto de “estudio de arquitectura”.

Es notorio como en todo este proceso, tal y como sucede en otras empresas analizadas en esta investigación, la formación del grupo de trabajo que compone ELII se ha basado en las relaciones de cercanía, confianza y compañerismo, tal y como lo expresa uno de sus miembros:

“Es como una relación que llega un momento que los dos miembros se dan cuenta de que les va muy bien, y se preguntan ¿y si nos casamos?”

Y de hecho, dos de los miembros del estudio forman pareja sentimental desde hace años. Es decir, una vez más nos encontramos con una organización empresarial en la que resulta difícil separar lo que es el contexto de experiencias vitales más amplias (amistad, afectividad, compañerismo, solidaridad, diversión, etc.) de la actividad puramente económica.

Cuando al equipo de ELII se le pregunta por la visión que ha dominado la creación de su negocio responden remitiéndose al propio nombre de la empresa: ELII es un acrónimo que significa *Everyday Life Invent Itself* (La cotidianidad se inventa a sí misma). El acrónimo, tras su aparente simplicidad, remite a una política sobre la arquitectura que intenta transformar en profundidad la perspectiva de intervención sobre el uso del espacio. De cara a nuestra investigación, en la que intentamos abordar las aproximaciones de distintos proyectos económicos desde la perspectiva del “humanismo”, es importante destacar la centralidad del término cotidianidad en la posición sintáctica que el acrónimo le otorga, es decir, en la posición de sujeto. Esta centralidad va a suponer correlativamente la descentralidad de los sujetos tradicionales de la arquitectura: o bien el arquitecto o bien el usuario. Es decir, la visión que ha ido perfilando la política arquitectónica de ELLI se ha basado



en el descentramiento del “ser humano” con respecto a las operaciones cardinales de la construcción de los espacios para su uso.

Y esta será justamente, la singularidad de ELII dentro del conjunto de trabajos que se presentan en este informe: la manera como definen a su actor principal, estableciendo con él una relación fundamental o esencial, pero a la vez desplazándolo a una instancia secundaria, a la posición de un efecto y no de una causa con respecto a aquello que han llamado “cotidianidad”. En cambio, en la mayoría de los proyectos empresariales abordados en esta investigación el sujeto humano se encuentra en el centro de todas las operaciones, e incluso las distintas medidas de satisfacción tienen muchas veces que ver con las demandas de este sujeto humano, trátase del cliente de la empresa, de sus empleados o de ambos. En definitiva, ELII aporta a esta investigación una definición “*posthumanista*” del tratamiento del agente humano en sus actividades productivas y comerciales (clientes - usuarios - empleados - proveedores).

El *posthumanismo* es una corriente de pensamiento que influye desde los años sesenta a las ciencias sociales y que se basa en la complejización de la clásica interpretación de la acción social en términos de sujeto, y en especial del sujeto humano como indicador principal de la causa de las acciones. El *posthumanismo* sustituye la idea de que en cada acción social el sujeto es el humano o los humanos que la realizan por la concepción de que lo que existe en primer lugar es la acción misma, y alrededor de ella se forman agentes humanos, relaciones con objetos, con los entornos, con las instituciones, etc. Pero posthumanismo no significa “*antihumanismo*”, sino la integración del ser humano en la red de acciones que componen su medio de vida, es precisamente la inclusión del sujeto humano como parte orgánica de la realidad de su entorno. En ese sentido es una superación de la idea cartesiana del sujeto humano como un agente externo al mundo en el que él mismo opera.³⁰

La gran visión del trabajo arquitectónico de ELII está marcada, por lo tanto, por un paradigma ético que confluye con todo el sentimiento moral característico de la época posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuando se toma conciencia de que una noción demasiado positivista de la relación del hombre con la realidad y su manifestación práctica a través del control humano de la naturaleza por medio de las ciencias es lo que ha hecho posible la gran tragedia (campos de concentración, bombas atómicas, etc.). Frente a la moral positivista que fantasea con la posibilidad de controlar en abstracto la realidad circundante, ELII se ajusta a un tipo de posicionamiento ético más integrador, humilde y pragmático. Lo que el propio equipo ha denominado “posición estratégica con respecto al trabajo del arquitecto”.

“Es estratégico, no somos autores, sino estrategias: que es situarte en los condicionantes. Sería la bandera del estudio, la arquitectura nunca se enfrenta a una hoja en blanco, hay muchos condicionantes, pero frente a eso otros intentan imponerse, nosotros no.”

³⁰ Para una revisión sintética de la teoría posthumanista se puede consultar la obra colectiva: “Posthumanismo en las ciencias sociales”, en la revista Política y sociedad, Vol 45, Num 3, 2008. Publicaciones Universidad Complutense de Madrid.



En arquitectura la visión positivista de la realidad fue emprendida por el movimiento moderno, al menos por la parte más visible de dicho movimiento (Le Corbusier, GATEPAC, etc.). En ese contexto de actuación se daba una definición muy científicista del usuario, basada en la objetividad de la disciplina arquitectónica con una proyección universal del ciudadano y del espacio. Cualquier aproximación concreta a la demanda de ese usuario podría manchar todo el proceso objetivo. En cambio, de acuerdo al análisis de la realidad actual que lleva a cabo ELII la situación se define de distinta manera: como una superposición de juegos.

“No hay objetividad, lo que hay es una superposición de juegos, donde de lo que se trata es de identificar los actores en cada campo y qué juegos son: eso es lo que llamamos lo táctico-estratégico. Lo que prima son las acciones que se desarrollan en el juego, no la individualidad. Tienes que hacer un esfuerzo por describir los escenarios y reglas de juego solapados. [...] Son juegos en el sentido de campos de reglas, estamos hablando de, por ejemplo: el mercado, lo pragmático, lo lúdico, la individualidad, etc.”

2. Modelo de negocio

El modelo de negocio de ELII se basa en la oferta de soluciones de gestión inteligentes para obtener experiencias espaciales de calidad. Lo que un cliente puede obtener de ELII, y que difícilmente conseguiría obtener de un estudio “convencional” es una perspectiva de diseño y un método de trabajo que generan soluciones sorprendentes frente a condicionantes muy estrictos.

Es decir, fundamentalmente, ELII basa su trabajo con el cliente en una conversación o juego en el que las soluciones derivan de la dinámica de negociación. Se posicionan así en un espacio intermedio entre la noción del “arquitecto-autor”, al que se le dejaría toda la responsabilidad de diseñar el espacio y la del “arquitecto-comercial”, que aplica recetas homogéneas para cualquier situación o simplemente se limita a hacer lo que le sugiere el cliente. El “arquitecto estratega” que representa ELII participa junto con el cliente en la construcción de un modelo que permite ampliar o enriquecer las experiencias que el usuario va a desarrollar en el nuevo espacio.

Es necesario subrayar la importancia de esta fase del proyecto, ya que en ella se concentra buena parte de la dimensión humanista, o más bien posthumanista de la arquitectura, tal y como la hemos definido. Es sobre todo gracias a este posicionamiento que se adopta respecto al cliente por lo que se consigue generar un nuevo estilo arquitectónico y productos más satisfactorios respecto a la demanda inicial. El juego dialéctico entre cliente y arquitecto consigue afinar la relación entre oferta y demanda, haciendo emerger una opción que no es estrictamente la del cliente ni la del arquitecto, sino un modelo ad hoc, que se ajusta a la nueva definición de la realidad llevada a cabo en el juego. Mediante esta sencilla metodología se consigue ampliar las expectativas iniciales del cliente y a la vez someter en todo momento la iniciativa del arquitecto a las necesidades reales del usuario. De hecho, mediante el diálogo abierto, estas mismas necesidades son discutidas y analizadas, hasta definir las con precisión para ampliar su registro. Esto implica que cuando el clien-



te tiene suficiente amplitud de miras los productos resultantes destaquen por su equilibrio entre el atrevimiento formal y la resolución funcional. Los diseños de ELII, y solo hace falta visitar su página web para comprobarlo, se definen por aportar soluciones inesperadas ante problemas complejos.

Y de este modo llegamos a lo que consideramos un concepto central en el trabajo de ELII, aunque el propio equipo no lo haya utilizado explícitamente, el de “elegancia”. Lo que caracteriza el trabajo de este estudio de arquitectura es justamente el modo como aportan soluciones elegantes frente a problemas cotidianos. Del mismo modo que en la ciencia o la matemática se utiliza la expresión elegancia para definir la resolución de un problema mediante el uso eficaz de los elementos en juego, disminuyendo, por ejemplo, los pasos de una fórmula para alcanzar una determinada solución, el trabajo arquitectónico de ELII garantiza la satisfacción de una necesidad mediante la desviación o la toma de “atajos” con respecto al problema inicial que la provocaba. Por ejemplo, ante un difícil encargo en el que una vivienda con muy poco espacio necesita disponer de mucha luz y de una piscina, ELII junto con el cliente adoptaron la decisión de colocar la piscina en el tejado y ubicar ventanas tipo ojo de pez en su fondo, de tal manera que la luz atraviesa el agua y entra directamente en el salón del piso inferior. A este tipo de soluciones sorprendentes es a lo que llamamos aquí “elegancia”, en el sentido en que nunca se trata simplemente de un juego formal, sino de la adecuación “lúdica”, sorprendente, a un contexto de condicionantes pragmáticos. Y hay que fortalecer la idea de que este tipo de soluciones surgen muchas veces gracias a la posición desviada que adoptan frente a la idea clásica del arquitecto-autor. Se trata de soluciones imaginativas pero que no surgen de la mentalidad de un genio artista, sino de un tablero de juego desde el que los participantes van adoptando decisiones y formalizan trayectorias, y donde cada proyecto tiene sus reglas, aportadas por condicionantes legales, espaciales, económicos, actitudinales, etc.

Dentro de este juego que se establece con los clientes, siempre abierto y construido ad-hoc, lo que sí existen son una serie de vectores de interés del propio estudio, los siguientes:

- **La gestión de los afectos:** tomar en consideración el plano afectivo de los usuarios, sus tendencias a relacionarse con el medio mediante estímulos sensoriales, emocionales y estéticos, y actuar en consecuencia. Por ejemplo intentando diseñar la incorporación de paneles solares, un objeto poco atractivo en general para la sociedad, de tal forma que aparezcan como “sexies”.
- **La visibilización de la tecnología:** se trata de reintroducir al sujeto o usuario en la toma de conciencia de los factores tecnológicos que siempre han estado reservados al campo de los expertos. No se trata de hacerlo responsable, pero sí consciente otorgándole cierto poder en las decisiones sobre cómo usar la tecnología y como implementarla.
- **La sostenibilidad:** para ELII el cambio de paradigma energético que estamos viviendo se percibe como una oportunidad de ampliar nuestra experiencia, no como un obstáculo constructivo. Afrontan este cambio trascendental desde una perspectiva “celebra-



tiva” que, una vez más, entiende el nuevo escenario como la aportación de un nuevo tablero de juego al mercado arquitectónico.

- **La cotidianidad:** se intenta establecer una nueva definición de la cotidianidad a partir de cargar de intensidad las situaciones vividas en el día a día. Esto implica mucha atención a los detalles, toda una micropolítica sobre las acciones y programas del usuario: ¿En qué consiste exactamente levantarse, lavarse, trabajar, comer? No se trata de trabajar en una escala de espacio pequeña, sino de situarse conceptualmente y perceptivamente en estos detalles.

Todos estos planos que se van superponiendo van complejizando el trabajo de este estudio de arquitectura. Al combinar tantas perspectivas en cada proyecto concreto la realidad a analizar se hace cada vez más amplia, por lo que exige del equipo un mayor conocimiento y destreza sobre todos los niveles. Exige sobre todo un conocimiento acerca del estado actual de la “civilización”, es decir, un conocimiento sobre cómo es la vida de los ciudadanos que van a usar los espacios. En ELLI esta necesidad se está satisfaciendo no solamente leyendo tratados de sociología o de arquitectura o los periódicos, sino impli-cándose práctica y empresarialmente en distintas actividades, como son las que ya hemos descrito en la introducción:

- Edición de una revista.
- Docencia universitaria.
- Ponencias, seminarios y conferencias.
- Participación en proyectos artísticos.
- Etc.

De entre estas actividades, varias de ellas aportan además rendimientos económicos a la empresa, como son todas las actividades que impliquen hablar de los trabajos de ELLI en distintos foros: seminarios, conferencias, etc. Mientras que, por ejemplo, las ganancias resultantes del trabajo de docencia en la Universidad se contabilizan individualmente. Pero lo interesante es la manera como ELLI conceptualiza esta diversificación del negocio, en términos de estricta arquitectura:

“La arquitectura se hace en muchos campos, uno es construir edificios, pero también hay que manejar climas, panoramas culturales, contextos... Y esos contextos son debates, congresos, publicaciones...”

De toda la concepción de la arquitectura que se ha expuesto en este capítulo se desprende una noción ética sobre el propio trabajo que implica una atención especial sobre cada proyecto. La calidad y el cuidado con los que ELLI abordan cada iniciativa son también parte de la idiosincrasia de su propuesta. Y de hecho parece obvio que un tipo de arquitectura que piensa cada proyecto de manera independiente (con distintas soluciones formales, tecnológicos, funcionales, etc.) y con una clara atención a los detalles exige del arquitecto una atención mucho mayor que la de la mayoría de proyectos, donde las soluciones ya están practicadas y se conocen los efectos, riesgos y soluciones posibles. El trabajo “experimental” de ELLI implica un mayor control de los riesgos a asumir, lo que se traduce en una



mayor implicación en el seguimiento de todo el proyecto, incluso en la fase de construcción o de obra.

Desde una mirada abstracta este posicionamiento puede parecer poco rentable en términos económicos, ya que necesita de una gran inversión de tiempo y esfuerzo en proyectos que, por lo general, no pueden ser ofertados a precios elevados. Sin embargo, el conjunto de características que componen el servicio: la gran calidad, el diseño compartido, la gestión económica y temporal eficaz, el resultado sorprendente, etc. hacen que la propuesta en general sea muy bien acogida cada vez por más clientes. Y sobre todo se convierten en características con un gran valor en época de crisis, como la actual. La propuesta de “soluciones elegantes”, reorientando las problemáticas, permite al cliente dar satisfacción a sus necesidades utilizando unos medios proporcionalmente reducidos. De hecho, el estudio está recibiendo más encargos en la actualidad que en la época en la que el mercado inmobiliario crecía desafortunadamente. Esto hace prever que en un panorama poco propicio para el crecimiento de demanda a corto plazo, como el español, el modelo de negocio de ELII pueda ser considerado especialmente adaptado a la nueva situación.

De acuerdo a este paradigma constructivo y organizativo tan abierto y adscrito a los casos concretos, ELII es un estudio preparado para acometer cualquier tipo de proyecto, por lo que están construyendo para todo tipo de clientes: Ayuntamiento de Madrid, diseño de exposiciones en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o en el Centro de Arte 2 de Mayo, clientes privados particulares, bufetes de abogados, colaboraciones con artistas plásticos y *performances*, etc.

Y aunque la gran mayoría de proyectos los están desarrollando a nivel nacional, existen actividades, como las conferencias, congresos o talleres que imparten en el extranjero (Universidad de Columbia en Nueva York, Filadelfia, Colombia, etc.) Además están presentándose a diversos concursos en ciudades como Buenos Aires, donde aspiran a llevar a cabo intervenciones arquitectónicas asociándose a otros estudios conocidos por ellos.

3. La innovación

Hablar de innovación como de una fase o una dimensión separada o autónoma del trabajo de ELII es muy difícil, y de hecho en las entrevistas con los miembros del equipo resultó casi imposible tratar el tema aisladamente, en abstracto. Es lógico, puesto que de acuerdo a su método de trabajo y en general al concepto de la arquitectura que desarrollan, la innovación está integrada en las “rutinas” de su trabajo, al menos en las fases más creativas de los procesos, como los de diseño y elaboración del proyecto.

La importancia de la innovación en el trabajo de ELII deriva de los mismos factores que le otorgan su sello de identidad y de valor de negocio: su apertura en la negociación del proyecto, su aplicación de soluciones ad hoc y la atención al detalle. Un estudio de arquitectura que se presenta como gestor de las micropolíticas cotidianas no puede dejar de inventar para cada caso las condiciones más eficientes para su ejecución y uso (funcionales, estéticas, económicas, sociales, etc.). No puede ser de otra forma en una empresa



cuyo acrónimo significa: la cotidianidad se inventa a sí misma. La palabra invención es parte central de su personalidad como empresa y se centraliza en su concepción de la arquitectura como un juego y del arquitecto como un participante, junto a otros, de dicho juego. Si no existe un modelo o patrón de referencia para definir los usos y diseños del espacio, ¿cómo intervenir sin innovar?

Ahora bien, eso no quiere decir que ELII haya convertido este juego en un juego reflexivo, acotando la innovación mediante metodologías concretas y procesos estereotipados para hacerla emerger y perfeccionarla. Más bien, la innovación se convierte en la resultante del contacto con el cliente y con todas las esferas de actividad que acompañan el trabajo principal del estudio: filosofía, arte, diseño, política, e incluso la danza.

Es lógico que el concepto de innovación o de agente innovador que los miembros de ELII presentan en las entrevistas no tenga nada que ver con el que sustenta al autor clásico como “demiurgo”, que en la arquitectura puede representar el gran arquitecto estadounidense Frank Lloyd Wright, un autor que desde su propia posición de genio elabora una forma y la aplica a una materia o a una realidad. Durante una de las entrevistas uno de los miembros del equipo definió la relación del estudio con la innovación como la de un Disc Jockey con la música que mezcla.

“No queremos ser los primeros en hacer algo sino ponerlo en circulación, es como un Dj o alguien que hace bricolaje o la gente que tunea sus coches, es algo que tiene que ver con el momento en que vivimos donde la autoría está en entredicho, la autoría clásica al menos. [...] Ahora innovas infiltrándote en el proceso”

Una vez más se trata de un concepto de innovación que apela al descentramiento del sujeto humano, y su integración en la dinámica de elaboración de ideas, de confección de tecnologías y de usos de productos y espacios. Una aproximación que envuelve a todo el proceso de formalización y ejecución de las obras que realiza el estudio. Así, las innovaciones se manifiestan en múltiples terrenos:

- En el **concepto de agente arquitectónico**: al generar con el cliente un espacio de diálogo fructífero para el diseño final.
- En el tipo de **experiencias espaciales que proponen**: al idear espacios y usos que resultan novedosos desde el punto de vista de la trayectoria ordinaria de la arquitectura, por ejemplo, al incorporar dispositivos electrónicos que interactúan con el usuario indicándole datos sobre consumo de energía, afrontando de manera espacial, más lúdica y política, la tendencia hacia la domótica.
- En el **desarrollo de los servicios públicos**: en determinadas obras, sobre todo las de financiación y uso públicos, ELII ha desarrollado productos que permiten un disfrute por parte del usuario en el que su intervención se convierte en parte integrante de la propia obra, como cuando diseñan un “árbol” que se conecta con el usuario través del funcionamiento de una bicicleta que activa el dispositivo energético, produciendo luz y agua y dando al usuario la información correspondiente sobre qué cantidad de energía hace



falta para producir servicios básicos. En este caso, la aportación de ELII tiene en cuenta, a través del lenguaje propio de la arquitectura y de la ingeniería, las inclinaciones de los ciudadanos para afrontar actividades lúdicas de cara a orientarlas hacia aspectos políticos y de cultura ciudadana.

- En las **técnicas constructivas**: cuando, no ya el objeto final, sino el propio proceso de fabricación se ha pensado a partir de métodos de ejecución novedosos, como por ejemplo cuando son capaces de construir una vivienda unifamiliar en 15 días gracias a la colocación mediante grúas de planchas de madera maciza elaboradas para su implantación mediante molduras y estructuras solapadas. Técnicas constructivas que, como vemos, pueden agilizar el proceso de construcción y por lo tanto, reducir los costes, así como permiten una mayor versatilidad en la creación de espacios.
- En la incursión en **nuevos paradigmas**: como es el caso de la sostenibilidad, campo donde ELII está desarrollando buena parte de su potencial a partir de la actitud lúdica y celebrativa ya aludida, mediante innovaciones de todo tipo, pero sobre todo en tecnologías de interacción con el usuario.
- En la **inclusión de otras ciencias y disciplinas**: al utilizar ideas provenientes de la filosofía o la sociología, por ejemplo. No es esta una innovación menor, ya que de esta influencia han resultado una buen aparte de los marcos conceptuales que están poniendo en práctica a la hora de abordar proyectos concretos, como por ejemplo, el del rol de arquitecto como jugador en un solapamiento de juegos y condiciones.
- En la **extensión a territorios artísticos**: por último, existe cierta innovación e incluso podemos llamarla “creación” en determinados proyectos que llevan a cabo con artistas que han demandado del estudio la participación activa en la creación de obras. En ese caso, ELII ha tenido que innovar aplicando su conocimiento sobre experiencias espaciales al territorio de la experiencia artística de tipo plástico.
- En la **investigación tecnológica**: algunos de sus productos, como por ejemplo el árbol ecológico necesitó de una buena dosis de investigación de tipo arquitectónico, pero también ingenieril, aportada, no por el equipo de ELII sino por un estudio de ingeniería que colaboró con ellos en este caso concreto.

En algunos casos, como este referido del árbol ecológico, el resultado fue tan sorprendente y obtuvo tan buenas valoraciones entre el público y los estamentos públicos y de la arquitectura que han pensado en patentarlo, aunque todavía no se han decidido a hacerlo. Sin embargo, el estudio de ingeniería que colaboró con ellos sí que ha patentado piezas que diseñaron específicamente para esta obra, pero que pueden ser utilizadas para otro tipo de equipamientos.

Aparte de este tipo de innovaciones, el quipo de ELII, como muchos otros estudios de arquitectura, debe reciclarse constantemente en lo que a programas informáticos se refiere, sobre todo los que tienen que ver con la imagen.



4. Cultura corporativa

En ELII no existe un esquema formal de la cultura corporativa que domina la organización, por lo que dicho esquema fue construyéndose a medida que se realizaban las entrevistas para esta investigación. Desde este punto de vista de elaboración espontánea por parte de ELII y de interpretación por nosotros, puede decirse que la cultura que organiza la relación de los trabajadores de ELII entre sí y con su tarea está basada en una ética del trabajo de la “implicación”. Al igual que ocurre con tantas otras empresas analizadas en este informe sobre empresas de base humana, las condiciones de trabajo que se han creado en ELII responden al deseo de autonomía de los tres miembros del equipo para realizar los trabajos que más les satisfacen sin tener que ajustarse a pautas de distribución de las tareas que les vienen impuestas desde arriba. Es por esto que la idea de vocación está muy presente en todas las argumentaciones que el equipo de ELII utiliza para construir mentalmente su cultura corporativa. De cara a la integración de nuevos miembros en el estudio, es precisamente esa idea de implicación, muy ligada a la de vocación, la que podría generar una integración más suave en la organización.

En todo caso lo que hemos llamado “ética de la implicación” puede a la vez subdividirse en una serie de valores que construirían un marco global de cohesión en la empresa:

- **Valores de esfuerzo:** Puede decirse, aunque solo hasta cierto punto, que los valores de esfuerzo tienen que ver con valores de supervivencia. Un estudio de arquitectura de pequeñas dimensiones como es ELII no puede sobre vivir si no es a costa de contratar a pocos empleados, pero esta presión por parte del entorno, obliga a que estos pocos componentes tengan que dedicarse a fondo para que los proyectos puedan llevarse a cabo.
- **Valores de excelencia:** además de implicarse mucho con el trabajo en términos de esfuerzo personal, los métodos de trabajo de ELII ponen en valor la excelencia de sus tareas. Esto quiere decir que cada detalle es cuidado al mínimo, y eso comporta una atención especial tanto a la elaboración de maquetas como al diseño por infografía o a la ejecución en obra. La excelencia es el valor que acompaña más claramente a la idea de vocación, ya que alcanzar la mayor perfección en las tareas solo puede conseguirse mediante el impulso de una tendencia personal hacia dicha tarea, mediante una vocación que debe ser cultivada y puesta en práctica a diario en el estudio.
- **Valores de versatilidad:** además cada miembro debe ser capaz de desarrollar actividades diversas, sin especializarse en una sola. Aunque en determinados casos, como es lógico, se recurra a perfiles muy especializados, generalmente contratados mediante colaboración con otras empresas, el empleado tipo de ELII debería ser capaz de afrontar labores de cualquier clase: diseño, negociación con clientes, visita a la obra, cálculos, etc. esta visión forma parte de una cierta idea del arquitecto como “artesano”, más que como profesional industrial y, como venos, es una idea que se repite en muchas de las empresas analizadas en este informe. Aunque, de todas formas, veremos en el siguiente apartado cómo con el tiempo cada miembro del equipo de ELII ha ido especializándose en distintas tareas, pero sólo las que no tocan las actividades centrales del trabajo arquitectónico como tal.



- **Valores de diversión:** la vocación implica esfuerzo y excelencia, pero no debería estar reñida con la diversión. De hecho, trabajar en un sector con el que se mantiene una relación de vocación debería generar satisfacción y, por lo tanto, también diversión, al menos en determinados momentos. Y de acuerdo a las declaraciones del equipo de ELII uno de los aspectos en los que han conseguido generar dinámicas creativas de trabajo es justamente en la combinación de los valores del esfuerzo y la diversión en la realización de una misma tarea. Según los tres miembros, han conseguido desarrollar hábitos de trabajo en los que a la vez que mantienen la atención sobre la tarea a realizar pueden relatar experiencias o dirigirse al resto del equipo en tono divertido. Este equilibrio es también una de las señas de identidad que al equipo de ELII más gusta presentar como características de su forma de trabajo.
- **Valores de diversidad:** por último, la diversidad es un valor que se define desde un sentido abierto, englobando tanto cualidades del tipo “nacionalidad” de los colaboradores, hasta sus perfiles profesionales. Pero donde el valor de la diversidad adquiere su sentido más pleno en el día a día es en las actividades paralelas que el equipo de ELII lleva a cabo fuera de la oficina y que de manera indirecta repercute en el ejercicio de su actividad principal. Las aficiones, trabajos y estudios que se realizan por parte de los tres miembros del equipo son valorados prácticamente como parte integrante del trabajo diario, y de hecho alguna de esas tareas con beneficio económico revierte parte del mismo al estudio, como las conferencias o seminarios. En cualquier caso, como hemos visto, estas actividades paralelas, entendidas como diversidad de funciones, ejercen influencia a la hora de idear, de concebir y proyectar de manera más abierta, más flexible e inspirada los espacios arquitectónicos.

Aunque, como hemos señalado, ELII no dispone de un esquema formal para describir este entramado de valores, sí ha creado en cambio un protocolo de actuación para ordenar las distintas actividades que deben componer el trabajo diario del estudio. Ellos lo llaman PROTOKELII y contiene consignas y programas de actuación tanto para la organización general y las rutinas, como para actividades paralelas, del tipo: “El DJ por un día” según el cual cada miembro del equipo debe poner su música preferida durante todo un día, rotándose en la semana; “El update de destrezas tecnológicas” donde cada miembro expondrá un avance en tecnología que haya descubierto en alguna publicación, etc.

Por último merece la pena llamar la atención sobre un aspecto: el estilo del espacio arquitectónico del estudio. Curiosamente y a diferencia de lo que ocurre con muchos estudios de arquitectura, ELII no parece prestarle a este aspecto un especial interés comercial, es decir, no parece estar diseñado y decorado con el objetivo de generar una imagen de marca acorde con el tipo de proyectos que ellos trabajan. Se trata de un piso en un bloque de viviendas de carácter tradicional en el centro de Madrid. El piso está dividido en dos zonas, una de ellas es el estudio de arquitectura y otra la vivienda de dos de los miembros que forman pareja sentimental. Esta combinación doméstica y laboral al mismo tiempo no es, sin embargo, un factor relevante dentro de la cultura corporativa del estudio, ya que en ningún momento se ha mencionado como parte de los valores que conforman su manera de trabajar. Se trata, simplemente, de una decisión pragmática que permite además ahorrar costes. La parte dedicada al estudio tiene un diseño convencional, sin



apenas decoración y respetando la distribución de la vivienda original, utilizando dos habitaciones como salas de trabajo. Preguntados los miembros de ELII por este hecho, responden que no conciben su estudio como parte de su trabajo, sino que buscan ante todo la comodidad y una ubicación apropiada en el centro de Madrid.

“No es uno de nuestros trabajos [...] si queremos mostrarle a un cliente nuestra forma de trabajar le enseñaríamos una de nuestras obras, pero no el estudio, eso está claro...”

5. Configuraciones organizativas

Como hemos indicado, el equipo estable de ELII lo componen los tres socios principales. Sin embargo, a lo largo de los cinco años de su trayectoria han tenido que contar con la colaboración de varios empleados que se integraron al equipo para cubrir funciones de cara a proyectos determinados. Estos empleados suelen ser de uno de estos dos perfiles: o bien becarios que ELII selecciona de entre los alumnos a los que ellos mismos dan clase en la universidad (Universidad Europea de Madrid) o bien profesionales especializados en alguna rama determinada de la arquitectura o la construcción en sentido amplio, como el cálculo de estructuras, especialista en infraestructuras climáticas, etc. Aparte, en forma de colaboración el estudio ha trabajado con artistas o ingenieros para crear obras determinadas, pero sin existir una relación de empleador a empleado entre ellos. Pero en todo caso, en total nunca han trabajado más de siete personas a la vez.

Al tratarse de un estudio con solo tres trabajadores fijos y que además los tres son socios no existen desniveles jerárquicos, aunque para algunas tareas sí que han terminado por establecer algún tipo de división funcional, como por ejemplo para las de Relaciones Públicas, donde Uriel Fogué se ha especializado, o en los cálculos económicos internos, de los cuales Carlos palacios ha acabado siendo el principal encargado, así como de la logística se encarga Eva Gil. Y al nivel del trabajo ya dentro de cada proyecto, parecen hacer distinciones solo en dos tareas: las maquetas e imágenes por ordenador que son por lo general responsabilidad de Eva y los textos que describen los proyectos, a cargo de Uriel. Pero en todo el resto de tareas los tres miembros comparten todo el trabajo turnándose de manera más o menos espontánea.

Otra actividad en la que también se tiende a realizar una distinción relevante es en la función de responsable de cada proyecto. Como muchos de los proyectos realizados han sido encargos de clientes con los que tienen relaciones de mayor o menor confianza, muchas veces amigos o familiares, esta función de responsable de proyecto la ocupa aquel miembro del equipo que tenga una relación más “lejana” con este, de tal forma que se consiga distinguir con claridad lo que es el contrato de una relación personal del de una relación profesional.

Cuando se incorporan empleados al equipo se suelen respetar estas divisiones, y el nuevo miembro del equipo tiende a ser tratado prácticamente como uno más de la organización, aunque teniendo en cuenta siempre su nivel de profesionalidad, experiencia y “expertizaje”.



Todas estas características ofrecen una imagen de empresa más o menos tradicional, parecida a la clásica empresa pequeña que se organiza de manera casi familiar, basándose en las relaciones de confianza. Y siendo esto cierto, es decir, que en el nivel de la organización del personal ELII no suele generar demasiadas innovaciones, sin embargo esta organización está basada precisamente en una concepción que cumple por ello con la definición de “base humana”. El mercado de la arquitectura en España ha estado clásicamente definido por la precariedad, incluso ya desde antes de la crisis. Y en el caso de los contratos en prácticas y las relaciones con becarios es relativamente fácil encontrar situaciones en las que la flexibilidad del mercado permite que los sistemas de aprendizaje de la profesión se conviertan en fórmulas de “explotación” de los empleados inexpertos.

Aunque el equipo de ELII no parece haber pasado por este tipo de experiencias, lo cierto es que en su manera de tratar al nuevo empleado, pero sobre todo al becario, afirman aplicar un código ético muy estricto, según el cual la relación contractual debe ser cumplida al máximo. Esto implica situarse, con relación a la realidad del mercado, en una fase anterior al momento actual, caracterizado por la flexibilidad y la precariedad. De este modo el compromiso de ELII con las personas es muy coherente con la concepción del trabajo que se tenía en la época de desarrollo del estado del bienestar, cuando la estabilidad y la formación componían la clave para la integración social plena de los jóvenes en la sociedad. El equipo insiste en algunos aspectos básicos que deben respetarse:

- En primer lugar y ante todo, ofrecer un salario.
- Cumplimiento de horarios Standard de oficina.
- Ofrecer formación real, acompañamiento y monitorización
- Ofrecer participación en todo tipo de tareas, implicar al empleado.
- Generar un buen ambiente de trabajo.

Bajo estas fórmulas contractuales ELII se propone dotar a su equipo de una “humanidad” que en los últimos años ha podido estar distorsionada en el mercado nacional de la arquitectura y, por lo tanto, siendo clásicos en las formas de organización resultan estar más adaptados a toda la nueva cultura empresarial del *management* del cuidado en las relaciones personales y profesionales en el trabajo. Lo importante es que estas nociones sobre la contratación y el trato hacia los becarios y otros empleados no se deriva, en las entrevistas mantenidas con el equipo, de una premisa moral, sino de una noción de lo que es el trabajo de arquitecto que tiene que ver con los valores que soportan su cultura empresarial: vocación, esfuerzo, diversidad, etc. Para este estudio de arquitectura la relación que tiende a crearse por lo general en el mercado de la arquitectura entre los nuevos empleados y los profesionales se acerca mucho a una versión demasiado literal de la relación “alumno-profesor”, y en opinión de ELII eso supone un error, ya que no permite que cada arquitecto desarrolle sus potencialidades a lo largo de una carrera singular. Además, entienden que este tipo de trabajo no puede desarrollarse mediante la fórmula del voluntariado (becario no pagado) ya que genera demasiada desafección hacia el trabajo por parte del empleado. En definitiva, las concepciones sobre la cultura empresarial de ELII inciden directamente en un tipo de organización empresarial en la que se generen las condiciones para una “humanización” del trato con el nuevo empleado.



6. Estrategia de la empresa

De cara al futuro, ELII es consciente de que afronta el desafío de todas las empresas pequeñas: cómo crecer sin generar más riesgos económicos. Hay que tener en cuenta que una de sus principales características positivas de cara al mercado es la de gestionar muy bien las relaciones de calidad / tiempo / costes, por lo que los proyectos se ajustan con mucha precisión a presupuestos de rango medio y pequeño.

“Apostamos por la calidad, por lo tanto por el largo plazo. Con el tiempo esperamos manejar mejores presupuestos porque echamos demasiadas horas. [...] Tenemos conciencia de que estamos poniendo a flote un negocio. Tenemos un poco de incertidumbre, pero manejamos bien el riesgo. Si creces en equipo entonces es más difícil manejarlo.”

Desde esta perspectiva, los pasos a dar en el futuro inmediato serían...

- Presentarse a más concursos a lo largo del año.
- Terminar las tesis doctorales que se encuentran en proceso de realización.
- Mejorar la web continuamente.
- Conseguir al menos una selección en alguna bienal.
- Contratar de manera estable la figura de un manager para despejar al equipo del trabajo de gestión.

7. Cadena de valor de la empresa



FIGURA 8

Cadena de valor de la empresa





8. Conclusiones y claves de éxito

Como puede observarse y como ya hemos mencionado en otro capítulo, el potencial de ELII como empresa radica en que su oferta en tanto modelo de negocio y su propuesta de valor parecen haberse adaptado especialmente bien a las condiciones actuales del mercado inmobiliario español, marcado por una profunda crisis que difícilmente va a ser superada corto e incluso a medio plazo. Teniendo en cuenta que estas condiciones permanecerán durante muchos años y que la respuesta del mercado a las propuestas de ELII son mejores en el momento actual que en las fases de crecimiento económico, nos permitimos demarcar una hipótesis: ELII puede marcar tendencia.

La propuesta que sintoniza con estas nuevas condiciones se basa en la fórmula de gestión que combina: una buena calidad de los productos y una adecuada relación entre costes y tiempo de construcción.

Fórmula que a su vez está sustentada en los siguientes principios que, como podemos observar muchas veces están conectados a la idea de una “humanización” del proceso de trabajo en alguna de sus dimensiones, más allá de si dicho humanismo pueda ser en realidad “posthumanista”:

- La política del arquitecto-estratega posibilita encontrar soluciones más elegantes, más eficaces para los distintos problemas. El desplazamiento del sujeto tradicional de la arquitectura es sustituido por otro más humilde, más humano, que se integra en los condicionantes establecidos para formatearlos y e incluso a veces subvertirlos.
- Esta misma figura hace posible una gran adaptación a los casos ad-hoc, lo que convierte a ELII en un estudio muy versátil, por lo que encuentra todo tipo de clientes: privados, públicos, artísticos, funcionales, etc.
- El capital humano con el que cuenta la empresa es potente y forma parte de la estrategia de marca de la empresa, por lo que la oferta de sus productos es avalada por la práctica y sus experiencias acumuladas.
- La diversidad de los perfiles que trabajan en ELII y sobre todo su actividad en paralelo al trabajo principal genera un efecto de retroalimentación que incrementa la creatividad del estudio.
- Esta misma diversidad permite además dos cosas: por una parte establecer un capital relacional importante al tejer redes con otros profesionales de distintas áreas (contactados en sus clases, seminarios, doctorados, etc.) y por otra diversificar la fuente de ingresos para la empresa, sobre todo con las clases docentes y las participaciones en congresos y otros foros que son retribuidos y en parte asignados a la cuenta contable de la empresa. Es decir, complementa los beneficios en arquitectura haciendo a la empresa más sostenible.



- Los saberes humanísticos de cada miembro son pilares fundamentales para elaborar el complejo concepto de arquitectura que ELII maneja, así como permite desarrollar todo un conocimiento sobre los usuarios finales de sus productos.
- Una de las principales líneas de trabajo en las que ELII está destacando, gracias a sus aportaciones inteligentes y novedosas es la de la sostenibilidad, la que se postula como la gran tendencia de mercado en el futuro inmediato.
- Además el concepto de innovación elaborado por ELII (Dj) está acorde con el momento presente y la idea de autoría que se está construyendo. Se trata de una filosofía de la innovación que impregna todo el proceso de trabajo de manera espontánea, por lo que no necesita mecanismos ni métodos de producción y control.
- Su cultura corporativa permite utilizar los valores de vocación, esfuerzo, diversión, etc. para potenciar al máximo la excelencia en su trabajo.
- Pero además esta misma cultura empresarial influye en el modo como tratan a los nuevos empleados, sobre todo a los becarios, profesionalizando su relación contractual, lo que tiene efectos claramente positivos tanto en el mercado en general, al dotarlo de estabilidad y enriquecerlo; como para el propio estudio, ya que consigue generar afinidades con las tareas y pasión por el trabajo en estos empleados, lo que evidentemente mejora la producción.