



## CC60



### 1. Introducción

CC60 es una empresa formada por cinco arquitectas, compañeras de estudios y amigas, nacidas a principios de los 70, que estudiaron juntas y comenzaron la andadura de este estudio para ayudarse mutuamente en sus proyectos de fin de carrera. Una de las socias expresa, con una metáfora sobre los orígenes del estudio, una organización pragmática y flexible, adaptada sobre las condiciones cambiantes del proceso de trabajo a las necesidades del grupo en cada momento: *“Lo nuestro ha sido empezar a trabajar juntas e ir estructurando la empresa casi de una manera, así, de gestión doméstica”*.

La base humana de este estudio de arquitectura radica en parte en la eficacia de esta manera de entender el trabajo como un fin para realizarse y como un medio para vivir, que les permita conciliarlo con otros fines y otros medios que también les realicen y les permitan vivir. De esta manera, toda actividad profesional que desarrollan las cinco socias, tanto dentro como fuera de CC60, es vertida en la empresa, desde donde redistribuyen lo ganado en base a un sistema diseñado por ellas mismas. Expresan los objetivos de su empresa en términos humanos como “ser personas profesionalmente”, vinculando esta idea tanto a la de integridad, hacer bien lo que se hace y poder llegar a fin de mes, como a la idea de *“empresa familiar”*, que no busca el crecimiento como planteamiento de éxito sino que lo define en términos de consideración de las relaciones humanas: *“conocer a todo el mundo que trabaja en mi empresa”*.

Comenzaron su trayectoria en 1999, en un local alquilado, con intención de ayudarse en los proyectos de fin de carrera de sus estudios de arquitectura. Empezaron seis compañeras, pero pronto una de ellas se desligó porque sus intereses se centraban más en el crecimiento económico que en el personal, lo que difería de los planteamientos mayoritarios del grupo. Los inicios no fueron fáciles y hubo años en que en vez de repartir beneficios se repartieron deudas. En los primeros tiempos estuvieron trabajando a jornada parcial en otros estudios y aprendiendo a realizar labores de gestión (autogestión) que les permitieran aumentar su rentabilidad. En 2003 se constituyeron como empresa y desde entonces,



las cinco fundadoras siguen siendo las únicas componentes de la empresa, ya que el crecimiento en número no es parte de sus objetivos y tampoco contratar a nadie para que desarrolle un trabajo si no pueden ofrecerle unas condiciones laborales que consideren dignas. Fueron incorporándose poco a poco a la jornada completa en CC60, según iban consiguiendo clientes, siguiendo una pauta de reparto del trabajo por grado de necesidad personal y desarrollando diferentes tipos de proyectos, algunos por interés y otros por razones pragmáticas.

En la actualidad se dedican, además de a la arquitectura de edificación, a la enseñanza y la investigación. Su actividad abarca desde proyectos de edificación o reforma, ya sea urbanismo o a nivel particular, hasta docencia, pasando por dictámenes. Trabajan con distintos equipos de profesionales, de manera que constituyen una red de contactos, que forma equipos interdisciplinarios en el desarrollo de proyectos.

Entre sus clientes se encuentran principalmente otros estudios de arquitectura, ayuntamientos, particulares, universidades o empresas privadas como bodegas.

## 2. Modelo de negocio

CC60 centra su modelo de negocio en la articulación de una gestión empresarial interna muy estructurada en la que la reflexividad, el cambio y la flexibilidad son los pilares básicos, con un desarrollo profesional que aúna diferentes posibilidades, dirigido por la integridad en el mantenimiento de sus valores y la calidad.

Sus líneas de negocio comprenden: edificación o rehabilitación, urbanismo, dictámenes e informes, docencia e investigación. Sus trabajos de urbanismo buscan el holismo, tratando de introducir en sus proyectos aspectos contextuales referidos al medio tanto físico como socioeconómico. Han realizado trabajos como el Parque de Talavera la Nueva, varias bodegas y oficinas y diversos tipos de viviendas. Pero la clave del éxito de su modelo empresarial radica en la combinación de tres factores: el primero es la concentración y redistribución del trabajo en función de necesidades y situaciones de cada una de las socias, de manera flexible. El segundo es la diversidad de campos de trabajo. Esta dispersión de líneas, como ellas mismas cuentan, les ha permitido no hundirse económicamente con la crisis, como sí les ha sucedido a otros estudios que eligieron tener un gran crecimiento con el boom de construcción inmobiliaria y que al caer el sector se quedaron parados. Ellas diversificaron sus capacidades siguiendo sus propias líneas de interés, decidiendo no crecer económicamente en pos de un crecimiento personal, lo que les llevó a la investigación y la docencia, que son las líneas que han desarrollado en el último año de manera preferente. Esto no ha sido fruto de la casualidad sino que se corresponde con una filosofía de entender el trabajo y la vida tremendamente sencilla y humana, basada en el cariño, la confianza mutua y el apoyo, lo que al parecer, en este mundo empresarial nuestro, es una innovación. Este grupo de mujeres ha establecido unos objetivos que podríamos resumir en cuatro: “tener un trabajo digno”, “disfrutar con tu profesión”, “llegar a fin de mes” y que su trabajo sea algo beneficioso para la gente. Y en pos de lograr esos objetivos desarrollan las actividades a corto y medio plazo que se lo permiten: formarse e investi-



gar para especializarse cada vez más en arquitectura sostenible y permitir que cada una siga su propio camino. La estructura que sustenta el desarrollo de estas actividades, para lograr sus objetivos, es su gestión y coordinación como empresa, un sistema en constante adaptación, que las convierte en un equipo en el que todas se benefician a nivel individual.

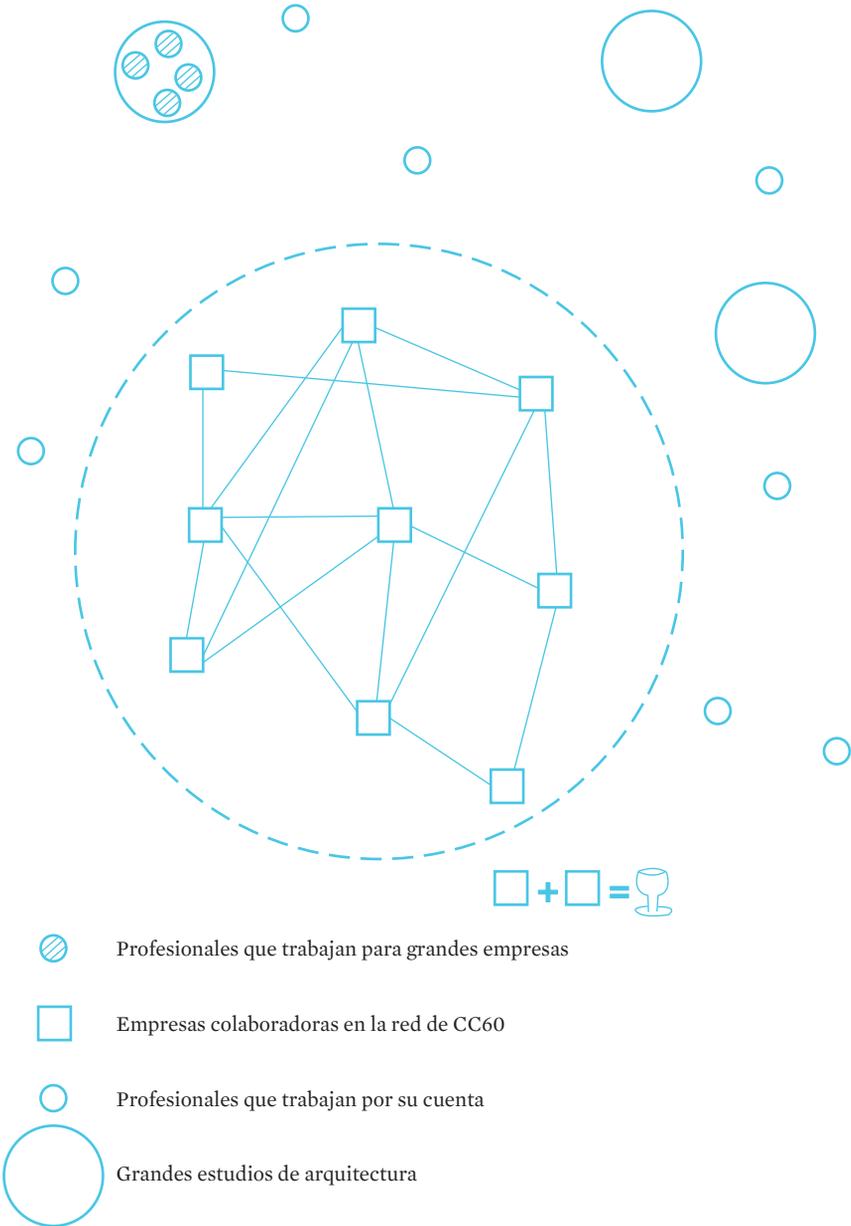
Eligen los proyectos que quieren desarrollar por su interés y por coherencia con sus valores, desechando aquellos que les crean conflictos morales *“una vez nos propusieron uno, 500 viviendas en un paraje natural, mira es que no puedo, no puedo, no puedo estar dando clase en la universidad sobre tema medioambiental y hacerte 500 viviendas en un paraje que no se debería tocar. O te piden un dictamen de algo que es indefendible, mira que no te puedo, -no no, pero me lo apañas y tal- mire, no.”*

Por último tenemos el tercer factor, muy relacionado con el anterior, que es una red de relaciones entre grupos de profesionales de diferentes disciplinas, en la que entran diversos tipos de asociaciones profesionales y pequeñas empresas que colaboran juntos en diversos trabajos, contactándose y contratándose unos a otros para determinadas partes de algunos proyectos. Esta es una red social-profesional en la que prima el conocimiento personal y cierto grado de amistad, en la que las personas implicadas están unidas por diversos tipos de vínculos *“hay profesores, novios, amigos, compañeros de la facultad (..) uno de estos te llama y te dice, vamos al teatro”* pero en la que el plano profesional está sumamente valorado, es decir, no se entra a la red por las relaciones sociales sino por el cumplimiento de unos criterios de eficacia profesionales como son: firmar un contrato, hacer una oferta de honorarios, cumplir plazos o no reservar sorpresas al cliente. Es la suma de estos factores la que hace que esas llamadas y vínculos se refuercen, como una de ellas expresa *“lo fundamental para que te vuelvan a llamar es hacer un buen trabajo, ser seria, profesional, nosotros hacemos el contrato aquí, en papel, no en un restaurante con una botella de vino, luego nos iremos a tomar la cerveza”*.

En este gráfico, hecho por una de las socias de CC60 vemos una red de nodos interconectados que las representa a ellas y a sus colaboradores, dejando fuera a empresas y profesionales que trabajan de manera aislada. De esta manera visual expresan su idea de la red como elemento fundamental en la generación de valor.



FIGURA 9  
Red de relaciones entre grupos profesionales





### 3. Innovación

El espacio físico de su oficina es un lugar tremendamente acogedor, tranquilo, con un cuidadoso diseño de orden basado en líneas rectas y perpendiculares. Es un único espacio en el que los cerramientos entre salas son de cristal. La oficina cuenta con dos pequeñas salas anexas, con mesas para reunión. El espacio de trabajo es una sala amplia en la que se juntan las mesas de las cinco compañeras en dos grupos y además comprende un espacio alargado para los colaboradores, que frecuentemente trabajan allí, que acaba en una pequeña pero muy surtida cocina. El orden y la previsión es parte de un espacio que refleja una concepción de comunicación, todos los espacios están comunicados, abiertos, lo que permite la interacción verbal entre dos puntos cualesquiera del espacio de trabajo. Esta es una plasmación física de su modelo de organización y gestión, que se aprecia desde la entrada.

Las mujeres que forman este estudio pertenecen a una de las últimas generaciones que acabó los estudios universitarios sin una educación en medios tecnológicos, que luego fueron rápidamente implantados. Esto no implica que no se hayan ido actualizando ya que en el momento en que se realiza el estudio emplean tanto programas de diseño 3D como software de geolocalización, distintos medios de comunicación en red, imagen digital, etc. Pero su formación y su trabajo se basan primeramente en un saber de base analógica, es decir, primero el lápiz, la relación entre la mano y el cerebro, la coordinación y la expresividad de la línea mediante el grosor y la presión, cuando te desnudas con el trazo. Primero el terreno, caminarlo, “conocer un territorio, una parcela, no se puede hacer por Internet, hay que ir al sitio y caminárselo, pasar calor o frío.” Esta manifestación de reclama de la sensorialidad a través de tecnologías cuya base es el cuerpo encajan con los planteamientos de Sennet en *El artesano*, cuando al plantear el mal uso del CAD (programa de diseño 3D muy usado en arquitectura) habla de la relación entre la mano y el cerebro, involucrando un proceso de comprensión profunda por parte del que dibuja sobre la estructura dibujada y su entorno. No se trata de oponerse a tecnologías modernas como forma de nostalgia, sino de hacer una selección entre unas y otras, las más nuevas y las menos, para conseguir los mejores rendimientos de cada una, sin ceder a la novedad y la comodidad por moda o por simplificación si esto implica perder calidad y rigor de trabajo por el camino. Hay una valoración de espíritu artesanal, de identificación entre uno y su trabajo como pauta de desalienación.

Ellas emplean los medios tecnológicos, como han hecho con el plan de calidad o cualquier otra cosa, seleccionan aquello que les aporta y les ayuda a mejorar, ajustándolo a sus necesidades, pero no se lanzan a usar algo sin pensar en sus beneficios e inconvenientes.

La innovación de CC60 se desarrolla entonces en dos aspectos principales, en su trabajo de investigación sobre arquitectura sostenible, que posteriormente aplican en sus proyectos de edificación, rehabilitación o urbanismo, y la innovación del modelo de organización y gestión empresarial.



**Investigación:** La empresa subvenciona y obliga a que cada socia dedique una serie de horas, que van aumentando, dedicadas a investigación. Varias de las socias participan en el desarrollo de proyectos de Investigación sobre sostenibilidad, rehabilitación, arquitectura bioclimática, eficiencia energética y estudios sobre integración ambiental en urbanismo y edificación en el equipo que dirige la arquitecta Margarita de Luxán, para la Fundación de la Universidad Politécnica de Madrid y el Instituto Juan de Herrera. Actualmente están entrando en el mundo de las patentes con un diseño de tecnología accesible para energía solar, como forma de protección de la innovación.

**Concepción y organización empresarial:** A pesar de haberlo mencionado previamente, hemos de hacer aquí hincapié en que las cinco socias son las únicas trabajadoras de la empresa ya que no tienen a ninguna persona contratada y no quieren tenerla, ellas son jefas y trabajadoras simultánea o sucesivamente, de manera que la organización es totalmente horizontal como resultado de los diferentes procesos de trabajo. Esta manera de organización resulta más horizontal que la de las empresas familiares, en las que el género o la edad suelen imponer jerarquías, e incluso que la de las cooperativas, que llegado cierto número de socios tienen un consejo de dirección.

La gestión y organización que se lleva a cabo en CC60 presenta un modelo de funcionamiento interno basado en lo humano, tanto en ellas mismas como personas como en las relaciones entre estas, en el mundo y con el mundo. Ese modelo de gestión que llaman “doméstica” y “familiar”, o a la que se refieren como “hacerse un traje a medida” representa un esfuerzo por construir la empresa como un medio de desarrollarse personalmente e interpersonalmente, colaborando y cooperando entre ellas, como una red solidaria de amigas basada en la confianza pero también en el rigor y la discusión, que pasa por la sinceridad y el esfuerzo personal. Es una sistematización de los saberes de solidaridad tan típicos entre las mujeres, que les permite desarrollarse profesionalmente en un mundo laboral en el que aún, y más en las profesiones liberales, priman los modelos de organización masculinos. Esta flexibilidad y adaptación de las necesidades les aporta además la posibilidad de conciliar el trabajo con otros aspectos de la vida, como la socialidad, el ocio, la familia o cualquier otro, pero esto no es un resultado casual sino que responde a un planteamiento previo desde ellas, que parten de una concepción vital compleja y una apuesta por no rescindirla. No se trata únicamente de la vida familiar y laboral, no se trata de los hijos, no es una visión reducida de conciliar la vida familiar y el trabajo sino que se trata de la pareja, se trata de disfrutar y de seguir divirtiéndose. Es un planteamiento de fines y medios radicalmente innovador.

#### 4. Cultura corporativa

Su cultura corporativa está basada en la comunicación y la flexibilidad así como en el fomento de la investigación y el desarrollo personal, algo que está muy relacionado con su visión del éxito *“llamo éxito a llevar 10 años juntas y que la empresa siga y seguir manteniendo el nivel de amistad que tenemos [...] que nunca se ha deteriorado”*. La clave de este éxito, exponen *“es hablarlo todo”*.



**Comunicación:** La relación entre ellas es continua, trabajan en el mismo espacio, en el que hablan y comentan, además desayunan, toman café o incluso comen, en la parte del espacio que tienen adecuado a tal efecto, de manera que la comunicación es fluida tanto en aspectos profesionales como personales. Tienen una reunión mensual en la que repasan y valoran trabajos acabados, proponen nuevos, repasan los que están en proceso, se consultan, se regañan y se dicen todo lo que sea necesario. Coordinan los trabajos en distintos equipos en los que intercambian roles, de forma que el proceso operativo sea compartido, aporten y enriquezcan. Pero también se van juntas con familias y amigos a la ver-bena de San Isidro o celebran los cumpleaños de los niños, así como organizan fiestas en el estudio con colegas, “somos muy de celebrar” dice una de ellas.

**Flexibilidad y desarrollo personal:** “Aquí nadie se siente obligado, todas somos libres de irnos un año a Japón”, siempre que puedan permitirselo, cada una desarrolla su actividad como mejor le parece, lo que no resulta demasiado complejo de coordinar debido a los intereses comunes. Su previsión y flexibilidad les permite ser su propia entidad de crédito, cobrando intereses “con unas pastas o unas cañas”, para que todas puedan desarrollarse profesionalmente y contribuir con ello al bien del equipo.

**Fomento de la investigación:** La empresa promueve y subvenciona la formación continua de las socias, la participación en proyectos de investigación. El trabajo en calidad que han hecho en la empresa es un esfuerzo que produce ahora una serie de beneficios que ya hemos explicado.

## 5. Configuración organizativa

*“Esta empresa nos la hemos hecho a nuestra medida [...] en función de la evolución personal y laboral, es como un traje, le pongo un alfiler aquí para que al final te quede (bien ajustado)”*, cuenta una de las socias, y en esta afirmación deja ver el aspecto de organización flexible en el que prima una valoración de las personas. Su interés es disfrutar y divertirse con su trabajo, sentirse realizadas, aprender y hacer algo positivo por el mundo en que viven. Y para esto desarrollan sus intereses en distintas líneas de acción pero no de forma individual sino como un equipo. Cada una trabaja en lo que le interesa, dedica las horas que quiere o puede, en función de sus necesidades y es dueña de variar esa dedicación constantemente, aunque de manera coordinada con las demás. La estructura de funcionamiento que han construido es una compleja red de articulaciones que permite el desarrollo individual de manera que no coarta al individuo y además permite el beneficio común. Su dedicación a la empresa fluctúa según sus condiciones pero todos sus ingresos revierten en esta y son repartidos con respecto a una tabla que valora diversos factores según el tipo de proyecto. En el momento en que se ha realizado el estudio, dos de las cinco socias trabajan como profesoras en estudios de grado de la Universidad Politécnica de Madrid y la Pontificia de Salamanca, impartiendo conjuntamente un Máster en la Universidad Politécnica. Además, en el estudio, entre todas las socias trabajan en el Dictamen sobre daños en edificios de viviendas, una reforma interior y gestión de licencias de tienda de ropa infantil en un Centro Comercial y en el proyecto de una vivienda unifamiliar, todo esto de forma simultánea.



Su configuración organizativa está pensada para permitirles disfrutar de aquellos aspectos de su profesión que consideran más interesantes, como el trato con el cliente, o el enriquecimiento de conocer distintas personas de diferentes perfiles continuamente, o diferentes lugares, sin tener que centrarse en labores rutinarias. Por supuesto son plenamente conscientes de que las labores rutinarias también han de hacerse, pero han de alternarse, como dice una de ellas *“para poder disfrutar de la profesión, vivir contento”*. Esta vinculación entre la actividad profesional y el desarrollo personal aparece ligada a los tiempos y los vínculos, de manera que sus tiempos de disfrute personal y de trabajo así como sus relaciones sociales personales y las profesionales se entremezclan de manera continua. Como cuenta una de las socias:

*“si te puedes permitir el lujo pues dices, mira, ya que me voy a este sitio a trabajar pues me quedo un día más [...] pues nos vamos a este sitio, y trabajas pero luego te tomas tu cervecita o cenas [...] cuando haces un trabajo que te gusta y te divierte, que te absorbe, bueno que nosotras nos llevamos al hijo a la obra, con tres meses [...] no disocias, no es tu vida personal y tu vida profesional, está todo metido en el mismo paquete, lo comentaba el otro día, ahora estamos muy metidas en el tema territorial, pues te vas de vacaciones y tienes una visión de lo que te rodea que es diferente, no puedes decir ahora voy a mirar como turista, no, miras el paisaje y el fondo escénico, la aproximación, disfrutando [...] y mira que foto de paisaje para los alumnos del año que viene, y echo la foto.”*

Su dinámica organizativa va más allá del reparto de tareas y responsabilidades, tienen una reunión mensual en la que se comentan proyectos presentes, pasados y futuros, pero además es una reunión en la que “hay que decirse todo”, lo que ha estado bien, lo que se podía haber hecho de otra manera, lo que a una le ha molestado, lo que se propone para el futuro y cualquier otro aspecto relacionado con el trabajo y la convivencia: desde quién va a bajar a hacer la compra para que la nevera esté bien abastecida para mantenerse durante la próxima preparación de un proyecto para un concurso, hasta la música que se escucha en el espacio de trabajo, y por supuesto, las tareas de cada una. Esto supone una visión de empresa, algo que recalcan como fundamental, ya que, aunque no todas colaboren en todos los proyectos, esto les permite estar siempre informadas de lo que hace su empresa y por tanto estar coordinadas. En esa reunión se exponen las propuestas de trabajos para decidir entre todas si se aceptan o no y quién va a coordinar, además de cuantos y quienes van a trabajar en cada uno, dependiendo del tipo de proyecto, sus necesidades y las de las socias. Cada proyecto tiene una coordinadora, puede haber bicefalías, de hecho es común, pero por operatividad la que coordina tiene la última palabra. Además la que trae el proyecto, si es un nuevo cliente, tiene prioridad para coordinarlo ya que esto supone un plus de responsabilidad y por lo tanto, de sueldo. Esta falta de posiciones fijas en la estructura de jerarquía de la empresa es además algo que consideran un ejercicio, porque al rotar con los papeles de coordinación de un proyecto a otro, todas comprenden lo que es estar en una u otra situación, favoreciendo el ejercicio de la empatía. Aunque trabajan por separado, en grupos o individualmente, van en paralelo con varios proyectos pero todas saben más o menos en qué se está trabajando porque lo comentan de forma continua en el estudio o durante el café. Los presupuestos para cualquier trabajo son algo que han de acordar entre tres de las cinco de forma obligatoria y cualquier movimiento



financiero ha de llevar dos firmas, de manera que es difícil pensar en trabajos que escapen al control de alguna de ellas.

## 6. Consecuencias estratégicas del modelo de negocio

Su camino es lento, van aprendiendo de los tropiezos y adaptando su trabajo a sus necesidades, que han ido también encontrando y puliendo durante el trayecto, buscando hacer de la empresa un espacio de recursos orientados por una filosofía que podríamos expresar como: “estar contentos con lo que uno hace, hacer un trabajo digno”. Así podemos decir que, a pesar de que su filosofía se ha mantenido, los desarrollos estratégicos de la empresa han ido modificándose, según han ido diversificándose sus intereses e inquietudes. En un principio estuvieron menos libres de escoger proyectos y aún no trabajaban los temas de sostenibilidad por los que se han ido decantando, el seguir esos intereses y la búsqueda de una buena gestión les llevó a abrir nuevas líneas de negocio, multiplicando sus campos de acción sin centrarse en la edificación. Pero siempre han tenido claro la primacía de la calidad y el interés sobre el dinero, lo que les lleva a no buscar el crecimiento económico, sino la sustentabilidad y el beneficio moderado, diversificando tareas para auto-organizarse. Entre sus estrategias podemos resaltar:

- Generar y mantener un clima donde prima la amistad, la confianza y la solidaridad entre las socias pero sin olvidarse de la eficacia empresarial y el funcionamiento común coordinado, combinando lo humano con lo profesional, económica y socialmente.
- Generar y mantener una dinámica interpersonal de comunicación interna para organizar el funcionamiento diario de la empresa en todos los niveles, lo que les ha permitido desarrollar otras estrategias, como :
- Alcanzar y mantener un conocimiento cada vez más especializado en procesos de arquitectura sostenible.
- Colaborar con equipos multidisciplinares, imprimiendo a sus proyectos un aspecto de tratamiento holístico.
- Proporcionar a sus clientes un trato serio, basado en un trabajo cuidadoso y comprometido, que busca la satisfacción de clientes o usuarios, alumnos o todo aquel a que van dirigidos los distintos tipos de trabajos que realizan. Esto les ha permitido ampliar y mantener una cartera de clientes.
- Insertarse y mantenerse en una red de colaboradores con una percepción similar a la suya sobre aspectos de la práctica profesional.

CC60 es una empresa en la que destaca la coherencia entre sus objetivos y la forma de organizarse para alcanzarlos, el uso del sentido común y la primacía de la dimensión humana.



## 7. Conclusiones

Lo más destacable en esta empresa es la imbricación de todo proceso, la relación entre sus visiones de la vida y cómo van estructurando su práctica según van consiguiendo mejorar sus condiciones, siendo fieles a sus principios y dedicando mucho esfuerzo a organizar y preparar un sistema que les funcione, a ellas, para sacar adelante sus objetivos e inquietudes, para formarse, investigar, relacionarse y disfrutar de lo bonito de su trabajo. Tener un trabajo digno que les permita vivir y además conciliarlo con el resto de aspectos que configuran una vida, donde hacen hincapié en que no se trata únicamente de la familia y los hijos, sino de una vida completa.

## 8. Claves de éxito

Podemos considerar a CC60 como una empresa de éxito ya desde una definición de éxito formal, pero sobre todo si entendemos el éxito tal y como ellas lo definen, en términos de conservación de las relaciones de amistad durante los diez años que llevan juntas, sumados al aspecto empresarial como medio de vida y de realización personal. Las claves en el éxito son entonces:

- a) La coherencia entre sus objetivos y su organización de medios para alcanzar estos fines. Estos pasarían por la flexibilidad y adecuación de su estructura de funcionamiento, basada en la comunicación, para adaptarse a sus situaciones personales y combinarlas y coordinarlas, lo que les permite desarrollarse personal y profesionalmente como grupo.
- b) El mantenimiento del equilibrio; su capacidad para no excederse en la carga de trabajo, buscando el punto entre innovación y extenuación, crecimiento y control, trabajo y diversión, tareas y tiempo libre. En esta empresa que cosen y recosen a su medida, lo mismo operan de entidad de crédito que compensan horas extras con vacaciones, trabajan y disfrutan del tiempo libre juntas, investigan y enseñan pero también aprenden y reflexionan, y consiguen integrar todos estos aspectos para incorporarlos a su sistema de funcionamiento diario en un ejercicio de síntesis, autocrítica y cariño digno de la mayor funambulista.
- c) La diversidad de intereses que produce una diversificación controlada de líneas de negocio como alternativas de ingreso ante distintas situaciones socioeconómicas del país, no arriesgando todo su capital y esfuerzo en una sola dirección.