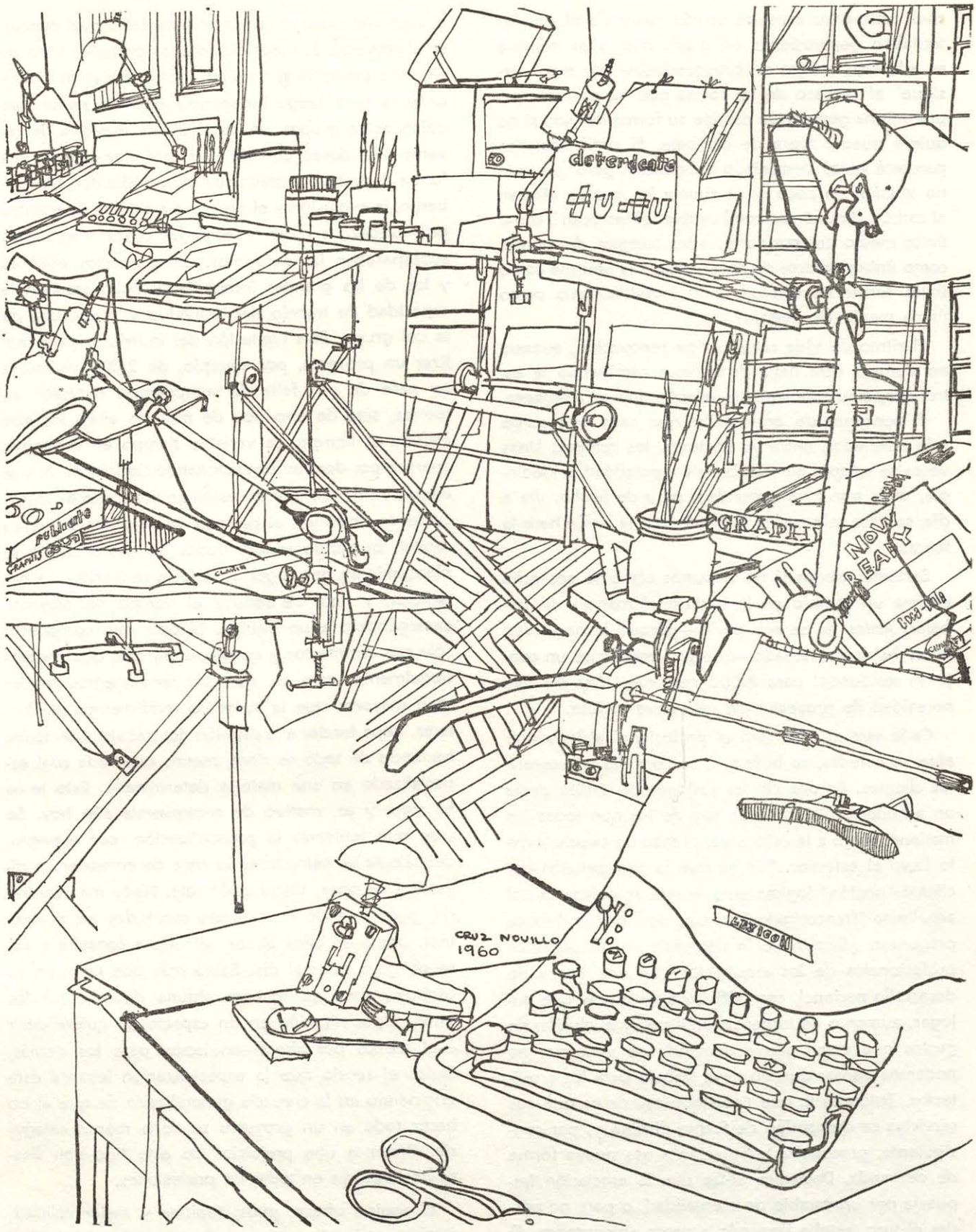

EL ESTUDIO COMO EMPRESA

Anticuado es una palabra que usamos más o menos caritativamente para evitar emplear otras más duras como inservible, por ejemplo. Caritativamente decimos que cambiamos de coche porque está anticuado, cuando en realidad el pobre, después de siete u ocho años de brega, ya no nos sirve, y ya con menos cariño le colgamos el sanbenito de anticuado a los vestidos que no usamos por pasados de moda. No sólo los objetos se quedan anticuados. Hay también instituciones, costumbres y conceptos que se van haciendo inoperantes y se abandonan o rechazan tildándoseles de anticuados. No hace mu-

chos lustros los cambios estructurales o ambientales tardaban generaciones en producirse, y el hombre se adaptaba a ellos sin brusquedades; hoy nos "persigue" el proceso de tal forma que no es raro que una misma generación cambie su forma de vida si no quiere quedar fuera de combate. El símil boxístico parecerá quizá demasiado exagerado, pero ¿es que no quedan un poco en la cuneta los que se aferran al carbón como único combustible, al ferrocarril como único medio de transporte, a los colegios de monjas como únicos centros de enseñanza, a la limosna como única forma de caridad, o al individualismo como único medio de trabajo?

El ritmo de vida actual exige renovación, aunque no siempre ésta haya de hacerse cambiando la estructura, sino simplemente adaptándola al momento.

El concepto de agrupación que cada vez surge más arrollador, entra ya en todos los campos. Unas veces se adopta por cambio de mentalidad o ideología, otras por pura necesidad, pero de hecho, día a día, se hace más real el dicho de que la unión hace la fuerza.

Seríamos ciegos si no viésemos cómo se nos echa encima un cambio en la tradicional manera de trabajar. Antes no se nos pedía—porque la necesidad no se había presentado—que proyectásemos un conjunto residencial para 8.000 personas. Hoy día hay necesidad de proyectos de esta envergadura.

Cada vez es más raro el profesional aislado que abre su estudio, su bufete, o su consulta y espera a los clientes. En una de las sesiones de Crítica decía un arquitecto: "Yo todavía soy de los que todas las mañanas salgo a la calle a ver si cazo un cliente y me lo llevo al estudio..." Y es que la desaparición del cliente "peatón" lógicamente llevará aparejada la del arquitecto "francotirador". Alarmados, nos podremos preguntar: ¿Disminuye la demanda de los servicios profesionales de los arquitectos? En una época de desarrollo nacional, con déficit de viviendas que enjugar, aumento de ingresos familiares y evolución de gustos que crean nueva demanda de vivienda, no podemos pensar que no haya trabajo para los arquitectos. Entonces lo que tiene que ocurrir es que sus servicios se demanden de forma distinta y, por consiguiente, procede la adaptación a esa nueva forma de demanda. Decíamos antes que la asociación impuesta por un cambio de mentalidad, o para no perder el tren, estaba llegando a pasos agigantados. El equipo o grupo de trabajo se presenta ya en todas las profesiones. Enjuiciarlo desde fuera de cada una de ellas no lo analizará en su totalidad, pero sí aportará la opinión de un "extraño", de la que siempre quedará algo. Esto es lo que pretendemos hacer con los grupos de arquitectos y su posible evolución a tenor de las circunstancias.

Agrupaciones de arquitectos siempre las ha habido, si bien con carácter temporal para tal o cual concurso o proyecto. A veces durante los primeros años de ejercicio profesional trabajan juntos dos o tres compañeros para luego independizarse. Los nexos que unían estos grupos no pasaban—la mayoría de las veces—del deseo de continuar profesionalmente una forma de trabajo iniciada cuando estudiantes. Sin embargo, la evolución y el progreso creciente de nuestro país empezó a crear necesidades cuyas magnitudes sobrepasaban las existentes. Los proyectos públicos y los de las grandes inmobiliarias sobrepasaban la capacidad de trabajo del individuo y precisaban de la del grupo. Esta limitación del individuo para realizar un proyecto, por ejemplo, de 2.000 viviendas no nace de una falta de competencia o capacidad técnica, sino de otro tipo de motivos entre los que destaca el tiempo. La variable tiempo en economía aparece por doquier condicionando decisiones. Si una empresa financia una inversión en viviendas es lógico cuide de disminuir el período de maduración de su capital, buscando reducir todos los pasos desde el planeamiento del negocio hasta la obtención de beneficios, y trate de reducir el tiempo de proyecto encargándolo a un equipo. Si éste está compuesto sólo por arquitectos y quiere rendir más que proporcionalmente, esto es, que los rendimientos totales sean mayores que la suma de rendimentos particulares, debe tender a la división del trabajo. Con todos haciendo de todo se rinde menos que cada cual especializado en una materia determinada. Este tema ha sido, y es, motivo de controversia aún hoy. Se cree que teniendo la especialización, por ejemplo, del cálculo de estructuras se deja de entender en dirección de obra, distribución, etc. Nada más contrario, pues estando en contacto con todos los problemas, opina de ellos al ser llamado a consulta y así se obliga a estar al día. Sabrá más que otros en su capítulo, pero en manera alguna desconocerá los otros. Especialización en un aspecto no quiere decir —al menos por ahora—anulación para los demás. Quizá el recelo que la especialización levanta esté originando en la creencia generalizada de que al no hacer todo en un proyecto se tiene menos categoría. Creemos que prejuicios de este tipo van desapareciendo ya en todas las profesiones.

El equipo ofrece, pues, rapidez y mejor calidad, como ventajas importantes. En segundo plano ofrece una sugestiva posibilidad, cual es la de poder concurrir a algún que otro concurso sin grave quebranto económico. Sabido es que para preparar un concurso hay que dedicarle tiempo con merma del trabajo particular. Pues bien, si de alguna forma se puede concursar y seguir trabajando particularmente es trabajando en equipo. Habrá mermas y retrasos, pero no se interrumpirá el trabajo particular. ¿Por qué ese

afán de concursos? Efectivamente pensados como están, la mayoría de los concursos—y en especial los de urbanismo—no deberían tentar de esa manera. Sin embargo tienen sus partes positivas. Al efecto cito una frase reciente de un arquitecto: "Creo que presentándome al concurso del Teatro de la Opera y estudiándolo a fondo haré luego mejores viviendas subvencionadas." Puede decirse que si se quiere ampliar conocimientos, mejor es profundizar a fondo en los temas que de momento nos interesen penetrar y dejarse de concursos, y en realidad es cierto, pero ¿quién pierde la esperanza del premio?

Decíamos antes que la especialización, de momento, se podía implantar en los encargos que un equipo recibiese de sus clientes. Ahora bien: pensando en una proyección futura, ¿por qué no también en los encargos que otros arquitectos hagan? Lo mismo que se da a calcular una estructura, ¿por qué no dar un croquis más o menos desarrollado para que el equipo organizado lo desarrolle y termine? Tendríamos así organizaciones de arquitectos cuyos clientes serían los propios arquitectos. El caso ya existe en varias naciones. Adivino las sonrisa de varios arquitectos que al leer esto piensen: "Buenas están nuestras tarifas para empezar a dar aquí y allá." Efectivamente, si pensamos que la situación actual pueda continuar la duda de que esto pueda prosperar es bastante fundada. Sin embargo, cabe pensar una actualización y racionalización de tarifas por un lado, y por otro no conviene olvidar que los proyectos de hoy superan en magnitud a los de antaño, y en cuanto a los pequeños proyectos (por ejemplo, un chalet) siempre pueden acompañarse de proyectos de jardinería y amueblamiento, que incrementen la exigua remuneración inicial y permitan pensar en el reparto.

Una composición más universal del equipo la ofrecen aquellos que no sólo están compuestos de arquitectos, sino también de otros técnicos. Aunque aún no son corrientes son imprescindibles para trabajos de urbanismo sobre todo. Las derivaciones que entraña el urbanismo no pueden ser resueltas por sólo arquitectos. Sin embargo, se hace urbanismo en la mayoría de los casos sólo por arquitectos. Estas circunstancias evolucionarán, y al exigirse con las soluciones propuestas conclusiones fuera del campo de los arquitectos, necesariamente entrarán otros técnicos en los proyectos. Es cierto que nuestras Leyes, en especial la Ley del Suelo, ya exigen en sus articulados informes particulares, que, sin especificarlos, señalan la clase de técnicos que deban hacerlos. Ejemplo: La Ley del Suelo, en su artículo 9.º 2e), referido a los documentos que comprenderá un Plan General de Ordenación dice: "Estudio económico-financiero, que justifique la ponderación entre el criterio de planeamiento que se sustenta y las reales posibilidades económicas y financieras del territorio y población." Pues bien, salvo contadas y honrosas excepciones, los economistas que han redactado esos informes lo han hecho sin haber participado en el proyecto desde el principio, esto es, sin haber formado equipo con los demás técnicos. En consecuencia, ni han participado en la recogida y tabulación de la información, ni en la determinación de las hipótesis de crecimiento que esa ciudad o región va a experimentar en el futuro. Su misión se reduce entonces a tratar de adecuar lo ya proyectado con los recursos municipales o regionales. Para ese viaje la mayoría de las veces no se necesitan alforjas. Así, ocurren cosas tan peregrinas como ciudades que apenas van tirando económicamente, tienen que pensar en financiar grandes cruces a tres alturas o viaductos costosísimos porque el Plan General redactado o revisado así lo exige.

Se impone, pues, el equipo mixto, pero funcionando como tal, o sea participando todos en todas las etapas del proyecto (con las lógicas y naturales limitaciones). Aparte de las indudables ventajas en cuanto a la calidad del proyecto, existen otras de índole varia entre las que destacan las económicas. Con un espíritu cicatero parecerá que el repartir honorarios de un Plan Parcial, por ejemplo, entre los miembros del equipo, merma "las partes" de los arquitectos. Sin embargo, no se dan cuenta de la gran posibilidad que tienen de compartir ellos los honorarios de los proyectos de urbanización (traída de aguas, explanación, pavimentación, electricidad, etc.), y demás proyectos inducidos que, como consecuencia de éstos, vayan saliendo.

Hablando de los equipos de arquitectos salió el tema de los concursos y forzoso es que vuelva a plantearse ahora que comentamos los equipos mixtos. Cara al futuro no hay duda. Un equipo mixto que concurra a un concurso de urbanismo tendrá más posibilidades de éxito que otro que no lo sea. Sin embargo, en la actualidad no se puede decir lo mismo. Mientras los concursos de urbanismo estén convocados de la forma en que están, da lo mismo cuál sea la composición de los equipos, puesto que lo único que se juzga es el trabajo arquitectónico en sí, sin importar en qué premisas se han basado unos y otros para trabajar como lo han hecho. Qué duda cabe que un proyecto no digamos utópico, pero sí sin las limitaciones impuestas por unas conclusiones previas de tipo económico, por ejemplo, puede resultar más atractivo que el que se ha sometido de partida a éstas, que le pueden quitar brillantez, y, sin embargo, ser éste mucho más real y conveniente que el primero, que al ser juzgado bajo el prisma de lo arquitectónico sólo, se lleva el premio. Y esto puede ocurrir a todas horas. Imaginemos un concurso de Plan General de Ordenación de un pueblo pujante

de nuestro litoral asaltado por los turistas estivales por un lado con una tradición pesquera por otro —tradición que se patentiza en una moderna flota pesquera—y una naciente industria derivada de la pesca con grandes posibilidades no sólo en el mercado interior, sino también en el exterior, pero en competencia con otros puertos del litoral en cuanto a terrenos para su implantación se refiere. Concursar sin concretar a fondo, ofrece más escapes, se puede hacer una cosa que al estar libre de pies forzados permita soluciones más brillantes. Por el contrario si el sociólogo, después de analizar el problema, llega, por ejemplo, a presumir una evolución del colectivo humano en gustos y forma de vida que cambia por completo el *modus-vivendi* actual, y el economista, a su vez, prevé unas necesidades de suelo industrial con todos sus problemas de infraestructura, que cambian también la actual fisonomía, crean unos pies forzados que pueden llegar a no gustar al jurado tal vez por no estar capacitado para fallar proyectos de puntos de vista dispares. Sin embargo, ésta es una situación en transición que tarde o temprano ha de pasar.

Hemos visto la progresiva evolución de las asociaciones de arquitectos, primero entre sí y luego con otros profesionales, y aun cuando parezca se ha llegado al límite, aún no hemos empezado. En efecto en ambos grupos—el de arquitectos sólo y el mixto—hay problemas pendientes de solución. Tales son principalmente los originados en el campo de la organización. Al principio el grupo está organizado según unos compromisos, la mayoría de las veces verbales, compromisos que se refieren casi siempre a la manera de sufragar los gastos y repartir los beneficios. En cuanto empieza a aumentar el trabajo, la fórmula inicial se tambalea. Lo que se pensó para solucionar una situación accidental no resuelve los problemas de crecimiento. Se presentan crisis financieras que hay que encauzar, proyectos varios que simultanear (con sus necesidades de personal y materiales), gestiones de lo más variado, etc., etc. Sin darnos cuenta hemos convertido el estudio en una empresa mercantil, con todas las características de la misma, excepto las jurídicas. El dar este paso ya no es problema, y, sin embargo, tarda en darse. Con todo, no tardaremos en ver asociaciones que sustituyan los nombres de las personas por siglas comerciales adoptando el sistema de la empresa mercantil en su trabajo. Los fundadores serán capitalistas y trabajadores a la vez, perdiendo esa dualidad los que entren estando en marcha la empresa. Los aspectos de composición, capital, estatutos, etc., podrán ser todo lo dispares que se quiera. En cuanto al objeto de la sociedad no conviene limitar el campo. Como en toda empresa mercantil se especificará que ésta se crea para redactar e incluso ejecutar toda clase de proyectos de arquitectura y urbanismo, y "cuantas actividades tengan relación con dichas materias". La ejecución de proyectos promovidos por la propia empresa no es cosa inmediata, pero una de sus derivaciones puede muy bien ser ésa.

La gerencia de la empresa puede recaer en manos de cualquier hombre de negocios, sea o no arquitecto. En las manos del gerente está lo mismo pedir créditos cuando la situación de tesorería lo requiera, que buscar trabajos a medida que se acaban los proyectos en curso. Contratará y firmará contratos. Por cierto que va siendo hora de que los organismos contratantes abandonen la rutina actual de exigir la firma de los contratos (que es distinto de la firma de los proyectos) a arquitectos o ingenieros, negando capacidad a un gerente de una empresa de urbanismo si no lo es. Si los proyectos escasean y no hay concursos a la vista, a él corresponde la decisión a tomar, que bien puede ser la de emprender un estudio monográfico sobre un tema de interés profesional sobre el que interese ahondar. Es una manera de incorporar los trabajos de investigación a la empresa que puede proporcionarla indudables frutos. Pero, en definitiva, la vida de la sociedad depende de los proyectos que la encarguen y puede darse el caso de que para evitar que éstos falten exista un "buscador de proyectos". Muchas veces los encargos se logran a través de relaciones públicas, pero otras es necesario recorrer un cierto camino antes de conseguirlos. Este camino es el que recorre el "buscador de proyectos". Su olfato le lleva donde haya una necesidad o un problema, se lo hace ver al o a los interesados y les ofrece la solución. Ejemplo: un terrateniente que posea un montón de hectáreas de futura utilización turística, industrial o residencial puede no tener conciencia de ello. Un estudio previo de sus posibilidades puede inducirle a encargar el proyecto. Otro ejemplo puede ser el hacer ver a un Ayuntamiento la serie de ventajas que obtendría de un buen Plan General de Ordenación, o una Diputación el disponer de un Plan Urbanístico de la Provincia que la permita racionalizar y jerarquizar sus inversiones.

Al desarrollarse estas empresas saltan primero los límites de la nación y luego los continentales, y pueden llegar a ser gigantes con potentes grupos financieros a su lado.

Creemos sinceramente que en España va a llegar pronto esta manera de trabajar. No debe asustarnos, porque lo sustancial, el trabajo del profesional, no se modifica. Preparemos, pues, la adaptación para hacer el cambio sin brusquedades y con el máximo fruto. Para ello contamos con la experiencia de los países que nos precedieron. No la despreciemos.