

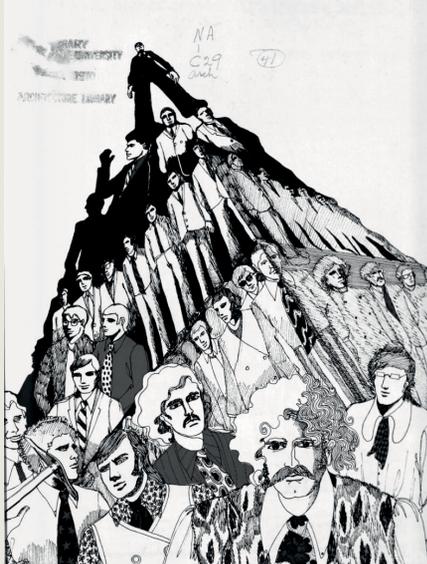
## 04

## Una pirámide de trabajo administrativo: labores de creación e interpretación en la práctica arquitectónica de finales del siglo XX

Michael Abrahamson

Un cambio fundamental en los patrones de empleo entre los arquitectos en Norteamérica durante las décadas de 1960 y 1970 afectó la forma en que se monopolizaron o delegaron determinados tipos de tareas dentro de los estudios. Este artículo utiliza el archivo del estudio de arquitectura con sede en Estados Unidos, Gunnar Birkerts and Associates, para dar testimonio de un abismo cada vez mayor entre los arquitectos ejecutivos y los arquitectos empleados (en particular, las mujeres asignadas al trabajo de interiores), así como la persistencia de ideales de práctica chovinistas en circunstancias cambiantes. Se muestra el proyecto del edificio del Federal Reserve Bank of Minneapolis para ilustrar el abismo entre trabajos creativos e interpretativos.

### the canadian architect



A finales del siglo XX, la creciente especialización en el campo de la construcción debilitó la influencia que los arquitectos norteamericanos tenían sobre la realización de sus proyectos, incluso cuando las declaraciones de autoría individual se volvieron cada vez más importantes para la competitividad de mercado de sus estudios. Al mismo tiempo, la aparición de nuevas especializaciones y nuevos roles dentro de los estudios mostró que los cambios eran incipientes en la definición entonces convencional del arquitecto como generalista en el arte de la construcción.

En 1970, esta situación fue dramatizada en la portada de *The Canadian Architect*, una revista especializada dirigida a profesionales en activo (fig. 01). En el dibujo del artista gráfico japonés-canadiense Miiko Nishimura, una pila piramidal de arquitectos

(aparentemente todos blancos y hombres) representa la estricta jerarquía convencional de la práctica, mientras que los arquitectos más jóvenes, reconocibles por su menos tradicional vestimenta y por su vello facial, eluden esta jerarquía, simplemente alejándose de la arquitectura por completo. El dibujo de Nishimura acompañó a un artículo de portada que defendía la reestructuración del negocio de la arquitectura para evitar la crisis generacional descrita. Su autor diagnosticó que la jerarquía tradicional de la práctica arquitectónica “recompensa automáticamente la edad y la experiencia desproporcionadamente a la capacidad” y prescribió una estructura más horizontal a través de la cual todos los miembros de un estudio tendrían una mayor participación tanto en las decisiones de gestión como en las estéticas<sup>1</sup>.

Los debates sobre la estructura empresarial se vieron impulsados por una tendencia contemporánea en las trayectorias profesionales de los arquitectos que se alejaba de la propiedad independiente y se orientaba hacia el empleo asalariado en estudios privados. Como observó en ese momento el sociólogo Robert Gutman, esta tendencia siguió a “la ‘descalificación del trabajo’”<sup>2</sup>. Gutman caracterizó este proceso como:

“[La] tendencia histórica del trabajo a dividirse en tareas más pequeñas y limitadas que requieren una capacitación y experiencia menos sofisticadas, al mismo tiempo elevando la responsabilidad de un pequeño segmento de la fuerza laboral profesional que tiene la tarea de coordinar y administrar”.

Sugirió también que, a pesar de la creciente responsabilidad de los directores de proyecto y los equipos de producción, aún se confería mucha autoridad al trabajo “cualificado” de los directores de los estudios. Esto significó que los estudios de arquitectura se volvieron más jerárquicos: figuras representativas, a quienes podríamos denominar *arquitectos ejecutivos*, presionaron para consolidar sus territorios tradicionales de autoría y firma proyectual en beneficio del esfuerzo de marketing de su estudio, mientras que se requirió un trabajo cada vez más mundano de *los arquitectos empleados* para asegurar la realización precisa de su visión. Esta era la norma de un esfuerzo colectivo que encubría la autoría que los empleados ratificaban cuando se afiliaban a dichos estudios.

Podría ampliarse la observación de Gutman hasta realizar una proposición más general sobre la naturaleza del trabajo arquitectónico: debido a su posición entre lo intelectual y lo material, lo creativo y lo mundano, ciertas clases de trabajadores de la arquitectura están doblemente desfavorecidas por su lugar dentro de la jerarquía laboral de estudios. El teórico social David Graeber describió estas situaciones como “estructuras de imaginación asimétricas”<sup>3</sup>, sugiriendo,

“En la esfera de la industria, son los que están arriba quienes se reservan la mayoría de las tareas creativas (por ejemplo, diseñan los productos y organizan la producción), mientras que cuando surgen las desigualdades en la esfera de la producción social, se espera que sean los de abajo los que hagan la mayor parte del trabajo creativo, para ser más exactos, el grueso de lo que llamamos ‘labor de interpretación’, que mantiene la vida en marcha”.

Juntos, los conceptos ofrecidos por Gutman y Graeber podrían esbozar una metodología alternativa para comprender la forma en que la autoría arquitectónica se produce a través del trabajo, basada en una distinción entre trabajo creativo y trabajo interpretativo. La distribución de tales labores dentro de un estudio o práctica es la firma de la organización, a diferencia de la firma individual de autor, que describe la forma en que se delega el trabajo, la forma en que se distribuyen las tareas y la forma en que se movilizan los conocimientos y la experiencia en un proyecto. Una firma de una organización dicta cómo se mantiene la cadena de intención del autor, mientras que un diseño creativo se interpreta en un conjunto de documentos de construcción y, posteriormente, en un edificio terminado. La firma de una organización no describe tanto la similitud formal que une los

proyectos de un estudio en un cuerpo de trabajo, sino más bien las estructuras de la creación, desequilibradas o no, que gobiernan sus métodos de trabajo cotidianos<sup>4</sup>.

En este artículo, aplico la metodología propuesta al amplio archivo que documenta un edificio clave diseñado por Gunnar Birkerts and Associates (GBA): el edificio del Federal Reserve Bank of Minneapolis (FRBM) en Minneapolis, Minnesota, en el que el estudio estuvo trabajando desde 1967 hasta la finalización del edificio en 1973<sup>5</sup>. GBA produjo 1676 dibujos, 1009 páginas de especificaciones de construcción, 163 boletines, 702 memorandos y 63 órdenes de cambio, además de varios metros lineales de correspondencia y transmisiones para el proyecto. Como aconsejaba *The Architect's Handbook* (una publicación principal del Instituto Americano de Arquitectos, el principal organismo profesional en los EE. UU.), "la calidad técnica y estética" de documentos como estos "tiene casi tanto que ver con ilustrar la competencia e integridad de un arquitecto como con hacer sus [*sic*] proyectos terminados"<sup>6</sup>. Al poner en primer plano el rol del trabajo administrativo en el mantenimiento de la reputación de un estudio de esta manera, el *Handbook* no dio primacía al mantenimiento de la intención de diseño de un arquitecto ejecutivo, sino al trabajo de interpretación y coordinación realizado por sus empleados<sup>7</sup>. Esto se hizo eco en el panorama cambiante de la profesión durante estos años: cada vez más arquitectos se comportaban como empleados en lugar de ejecutivos, y los autores del *Handbook* dignificaron y centraron el trabajo que estos arquitectos empleados realmente hacían. En efecto, esto hizo que se desequilibraran lo que antes se entendía como los fundamentos mismos de la arquitectura.

Debido a este desequilibrio, al escribir la historia de este período debemos ajustar nuestra concepción de "el arquitecto" para incluir no sólo a los generalistas que quedan en la cima de la jerarquía profesional satirizada por Nishimura, sino también a aquellos dentro de los estudios que convierten el proyecto en un instrumento de servicio: directores de proyectos, redactores de especificaciones, dibujantes y diseñadores de interiores. Debemos escribir acerca de una arquitectura que está inconclusa más allá de la fase de diseño esquemático, un objeto que evoluciona de principio a fin. En lugar de buscar la firma de un proyecto, los historiadores deberían aspirar a explorar la de firma de una organización, cuestionando cómo un estudio en particular respondió a los desafíos planteados por la especialización y la administración, en vez de a los desafíos planteados por el lugar o la tipología de un edificio.

#### EXPRIMIR LA AUTORÍA A TRAVÉS DE LA BUROCRACIA

Gunnar Birkerts, fundador y representante de GBA, reflexionó a conciencia sobre los desafíos de jerarquía y complejidad que enfrentó la profesión en las décadas de 1960 y 1970. Al hacerlo, imaginó un diagrama cuya forma hace eco de la

pirámide satírica de Nishimura:

"He tratado de establecer la relación y la proporción de estos «otros» campos artísticos con la base más amplia del proceso de proyectar edificios. La base es amplia y lo que yo denominó «yo» es pequeño, o puede tan sólo surgir de las complejidades externas de la base o expresarse entre ellas".

Birkerts entendió que la cuestión principal de la práctica contemporánea era equilibrar la proporción entre la "base" del trabajo material y la "superestructura", por así decirlo, de la autoría<sup>8</sup>. Debido a que su papel en el proceso puede haber parecido más elusivo que la producción real y material de sus empleados, dio prioridad a la síntesis artística, lo que sólo un arquitecto generalista podría "abarcarse" entre las tareas prosaicas y la burocracia del trabajo arquitectónico. En proyectos de la escala del FRBM, el objetivo de figuras representativas como Birkerts no era simplemente reducir su carga de trabajo personal al delegar tareas a sus subordinados –todo lo contrario en el caso de Birkerts, ya que él, como muchos arquitectos, valoró las

largas horas que trabajaba– sino reservarse para sí mismos categorías particulares de tareas, a menudo relacionadas con el desarrollo empresarial, las relaciones con los clientes y el diseño a nivel de croquis<sup>9</sup>. Esta actitud ejecutiva reforzó la ideología del arte creativo singular y la estructura económica de la iniciativa empresarial.

A finales de los años 60, las ideas de Birkerts sobre el proceso de diseño cambiaron a medida que el FRBM y otros proyectos requerían un salto rápido a un territorio desconocido. Antes de 1967, los protocolos de oficina de GBA parecen haber sido bastante diferentes de la forma en que Birkerts los explicó más tarde. Es importante destacar que, al principio de la existencia del estudio, los bocetos esquemáticos de Birkerts no se trataron con la misma deferencia que más tarde estos impusieron. Los bocetos de los primeros proyectos se descartaron o, en algunos casos, se archivaron incorrectamente, lo que sugiere que no se percibían como registros valiosos del proceso creativo que provocaba el diseño de un edificio. El valor que los dibujos de proceso y presentación acumularon finalmente con el surgimiento del posmodernismo dio a los bocetos una nueva importancia para Birkerts<sup>10</sup>. Más tarde llegó a verlos como los documentos clave de un proceso de gestación que se entendía que tenía lugar en gran medida dentro de su propia mente, y los mantuvo a mano para explicar sus edificios y proyectos. Para el FRBM, por el contrario, se conservaron pocos bocetos.

Al igual que con muchos estudios de su tamaño y antigüedad, los nuevos proyectos en GBA a mediados de la década de 1960 a menudo reunían a un equipo de empleados, algunos con experiencia y otros principiantes, que aprendían a trabajar juntos sobre la marcha. Sin embargo, la naturaleza espontánea de estas agrupaciones no significó que las relaciones de poder entre arquitectos ejecutivos y arquitectos empleados pudieran alterarse<sup>11</sup>. La estructura relativamente informal de GBA se fue solidificando a medida que aumentaba la escala del proyecto, con el FRBM como un punto de inflexión clave debido a las demandas del cliente burocrático del proyecto. A pesar de heredar un conocimiento profesional profundamente arraigado a través de los contratos y los formatos de documentos que usaban, los empleados de GBA tenían que entender los protocolos de administración y programación con los que no estaban familiarizados, así como un método de entrega de proyectos desconocido que introdujo nuevos papeles como director de obra y diseñador de interiores. El proyecto revela cómo, a lo largo del tiempo, la descalificación del trabajo arquitectónico produjo divisiones más estrictas del trabajo y un grupo de nuevos títulos o descripciones de puestos.

GBA hizo todo lo posible para limitar la complejidad del equipo del FRBM, pero algunas decisiones que tomaron la aumentaron en cambio, incluso cuando Birkerts esperaba mantener el tipo de control al que él y el director de obra, Charles Fleckenstein, se habían acostumbrado en proyectos más pequeños. Al final, más de dos docenas de empleados de GBA participaron en el proyecto<sup>12</sup>, y GBA decidió trabajar con consultores experimentados para reforzar su autoridad de supervisión, concretamente, los ingenieros tras el World Trade Center de Minoru Yamasaki and Associates en Manhattan, construcción que había comenzado un año antes, en el verano de 1966<sup>13</sup>. Pero la inexperience relativa y el diseño inusual de GBA presentaron desafíos para sus consultores: los ingenieros estructurales Skilling, Helle, Christiansen, Robertson (SHOR) se encargaron de diseñar una torre de oficinas de estilo colgante, para la que, como dijo la socia Leslie Robertson en una descripción del proyecto, "[no había] precedente en la construcción de edificios"<sup>14</sup>; los ingenieros de sistemas Jaros, Baum & Bolles se enfrentaron no sólo a una coordinación intrincada de los sistemas de construcción habituales, sino también a preocupaciones detalladas de seguridad que le añadían una mayor complejidad al proyecto. La distancia entre las oficinas de los consultores en Nueva York, Chicago y Seattle, GBA cerca de Detroit y la ubicación de la obra en construcción en Minneapolis resultó en miles de llamadas telefónicas y comunicados.

**TRABAJOS DE  
IMAGINACIÓN: BOCETOS  
Y 'PAPELES PARLANTES'**

El resultado de todo este trabajo administrativo fue un diseño de edificio compuesto de opuestos: pesado, seguro y rugoso por abajo, ingravido, abierto y reflectante por arriba (fig. 02). Su elemento más distintivo es una estructura catenaria que permite que

el bloque de oficinas se suspenda con gracia sobre una plaza pavimentada de granito. Esta inusual solución estructural se convirtió en la expresión visual principal del edificio en el exterior en lo que parecía ser una burla de lo que fue un principio fundamental de Birkerts, "suprimir la estructura", que hasta este proyecto se aplicaba tanto a la forma arquitectónica como a la organización de su estudio<sup>15</sup>. El nivel superior de la torre está ocupado por una armadura de 30 pies (9,14 metros) de profundidad que resiste el tirón hacia adentro de la catenaria en los pilares del edificio, y el muro cortina hecho de vidrio bronceado enfatizó aún más la presencia de su estructura de suspensión (fig. 03). Por debajo del arco catenario, el vidrio se colocó a ras del arco, mientras que, por encima de él, está retirado con aletas estructurales que dan sombra al espacio y estabilizan el muro libre de columnas.

La torre de oficinas del banco estaba ubicada en el borde suroeste del emplazamiento para bloquear lo menos posible la vista desde el centro de Minneapolis hasta el río Mississippi, a sólo tres cuadras al norte. Esto produjo una torre de oficinas muy delgada con pisos de proporciones inusuales de aproximadamente 60 x 200 pies (18,3 x 61 metros), era altamente eficiente desde la perspectiva de la iluminación natural, al tiempo que necesitaba recorridos de circulación alargados. Los núcleos de servicio, como los baños y las escaleras, se trasladaron a los pilares en los extremos de la torre, y el acceso principal a los pisos de oficinas se realizó a través de un vestíbulo de ascensores casi autónomo en el centro de la fachada sureste. Esto dejó los pisos de la torre libres de interrupciones para que fueran capaces de adaptarse a la variedad de las funciones comerciales que requería el banco (fig. 04). La dinámica estructural característica de la torre surgió como una forma de habilitar este espacio de oficina sin columnas (una solicitud común del cliente en ese momento) y proporcionar una separación estricta de las funciones seguras abajo. La entrada principal tanto a la torre de oficinas como al volumen seguro era desde Marquette Avenue, debajo de la plaza (ver fig. 02). Las paredes del vestíbulo estaban revestidas con el mismo granito gris cálido que la plaza y los pilares. El piso hacía una transición suave con zócalos de granito cóncavos, lo que le dio al espacio una calidad de cueva similar a "una montaña de granito que ha sido rasurada"<sup>16</sup>. La catenaria sirvió de conexión entre estos opuestos y le dio una imagen distintiva y duradera al proyecto.

Los orígenes de esa perdurable imagen son, en el mejor de los casos, inciertos. Los pocos bocetos que quedan se anotaron en papel rayado con cálculos numéricos y otras notas que sugieren haber sido documentos de trabajo en lugar de 'embriones' artísticos sagrados<sup>17</sup> (figs. 05, 06). El hecho de que estos bocetos sean estudios de fachadas en lugar de capturar la volumetría general del edificio o su planta también sugiere que pueden haber sido producidos bastante tarde en el proceso de diseño. El propio Birkerts los caracterizó no como bocetos, sino como 'papeles parlantes', documentos colaborativos "donde [Leslie] Robertson y yo discutimos las posibilidades del concepto estructural"<sup>18</sup>. De hecho, es probable que el concepto de diseño del FRBM de un edificio de oficinas en forma de puente colgante –sin lugar a duda el gesto más definitorio del proyecto– se desarrollara no a partir de un momento individual de inspiración, sino a través de la negociación de los requisitos programáticos en conflicto y en conversación con los ingenieros Robertson y John V. Christiansen de SHoP<sup>19</sup>. Debido al proceso a través del cual se imaginó, persiste el escepticismo de la "autoría" que encarna el diseño del edificio.

Todavía hoy, la narrativa más habitual del trabajo interpretativo dentro de la práctica arquitectónica sigue siendo la traducción del boceto al edificio. Esta era la forma en que Birkerts prefería explicar el método de trabajo dentro de su estudio epónimo: el proce-

so comenzaría con bocetos creativos y "embrionarios", adquiriendo una mayor profundidad interpretativa a lo largo del proceso hasta la finalización de la construcción. Las narrativas como esta siempre han ofuscado los desvíos y callejones sin salida del proceso de diseño, así como el trabajo de los subordinados, y también han servido para delimitar el alcance "adecuado" de los servicios arquitectónicos. Los arquitectos ejecutivos como Birkerts, por ejemplo, podrían haberse comprometido –como lo hicieron los directores de algunos grandes estudios– a proporcionar una gama más completa de servicios a través de la especialización interna<sup>20</sup>. Pero esto habría requerido dejar de lado la definición establecida del arquitecto como un generalista independiente en el arte de la construcción. Los arquitectos como Birkerts nunca podrían haberlo hecho, porque creían que la especialización y la jerarquía desautorizarían la reivindicación de su autoría.

**TRABAJOS DE  
INTERPRETACIÓN:  
¿DELEGACIÓN O  
CHOVINISMO?**

A pesar de la aversión ideológica de los arquitectos a la jerarquía, habitualmente se delegaban determinadas tareas. Una de las más comunes, al menos en el diseño de edificios de oficinas, fue el diseño de interiores. Este modo de proyectar menos heroico

fue delegado con demasiada frecuencia a mujeres arquitectas. La influencia del diseño de interiores sobre el éxito percibido de un edificio, por supuesto, puede ser considerable. Sin embargo, la actitud chovinista de algunos arquitectos a la hora de acomodar los deseos de los ocupantes en sus diseños los mostró mal equipados para participar en tal trabajo. Esto fue particularmente cierto en el caso de arquitectos ejecutivos como Birkerts, que escribieron con desdén sobre tales deseos: "La mayoría de las veces se reduce a unas pocas oraciones cortas. Les gusta la calidez. Les gusta sentirse cómodos. Quieren una buena vista al exterior, pero quieren sentirse protegidos al mismo tiempo"<sup>21</sup>. Debido a que los diseñadores de interiores (adopten o no el título de "diseñador de interiores") se encargan de diseñar y seleccionar los materiales, muebles y objetos con los que los ocupantes del edificio interactuarán a diario, y debido a que a menudo están involucrados en negociaciones prolongadas con respecto a las necesidades humanas, no pueden evitar lidiar con los deseos de los usuarios.

En muchos casos, las mujeres no tuvieron más remedio que especializarse en interiores. Como ha asegurado Gwendolyn Wright, las mujeres "han tenido que recurrir a sus propios roles menos conspicuos para asegurarse un lugar" en la práctica arquitectónica<sup>22</sup>. Barbara J. Bos, asociada de GBA, pudo haberse enfrentado con este tipo de elección a principios de la década de 1970. Formada como arquitecta en el grado de arquitectura de la Universidad de California en Los Ángeles a finales de la década de 1960, Bos estaba completamente calificada para ejercer en otras competencias, pero tal vez descubrió que hacerse cargo del trabajo de interiores de GBA era su camino más accesible para lograr la autonomía proyectual. Independientemente de la motivación, al asumir este papel, finalmente se convirtió en la primera mujer socia en el estudio de Birkerts.

Un segundo "opuesto" dentro del diseño de FRBM se encontraba entre el diseño distintivo y altamente específico de la volumetría, el exterior y los servicios del edificio con los interiores de oficinas ostensiblemente flexibles y adaptables. En contraposición al deseo de flexibilidad expresado por el cliente, GBA intentó ejercer un control considerable sobre los interiores del edificio a largo plazo. Para solucionar las preocupaciones de que a medida que se reemplazaran o complementarían los muebles, los sistemas organizativos que guiaban los interiores de GBA se pusieran en riesgo o se perdieran, Bos desarrolló un 'conjunto de reglas' para guiar al cliente. Los elementos empleados incluyeron paredes desmontables de altura completa, divisores de oficina con paneles y un sistema de mobiliario diseñado a medida por GBA que fuera producido por General Fireproofing Company de Youngstown, Ohio. Entre otras instrucciones, los que instalaron los muebles tuvieron que "Mantener un corredor de 5'-0" (1,5 metros) sin obstrucciones" a lo largo de los muros

cortina, agrupar oficinas desmontables para compartir paredes, mantener estas oficinas alejadas del vestíbulo del ascensor, colocar entradas a las oficinas y estaciones de trabajo alejadas de los pasillos principales y, en general, evitar el uso excesivo de mamparas desmontables para dividir los pisos de oficinas. El conciso manual de instrucciones de Bos guió a los burócratas del banco sin experiencia a través del proceso turbio del diseño de interiores (figs. 07, 08, 09). Esto fue una tarea desagradecida: la documentación de los resultados es escasa y casi no se hace mención en la cobertura de prensa del extenso trabajo de GBA en los interiores de oficinas.

A pesar de las reacciones positivas que tuvo el edificio en la prensa y entre los críticos, parece haber persistido la sensación de que Birkerts no había mantenido su nivel habitual de control sobre el diseño del FRBM. Al ser el rostro imperturbable de su estudio, Birkerts estuvo más que feliz de atribuirse a sí mismo todo el crédito del edificio en la prensa. Sin embargo, fue precisamente debido a su desapego del trabajo más pragmático y diario de interpretar las intenciones y tratar de satisfacer los deseos del usuario que Birkerts pudo ver el edificio como una declaración estética, autónoma en su abstracción creativa. En los años siguientes, Birkerts se volvió cada vez más chovinista en cuanto a reservarse las primeras fases del proceso proyectual para sí mismo. Afirmó su privilegio al canalizar el proyecto a través de bocetos “embrionarios” que sólo él podía hacer. Aunque el FRBM fue su edificio más conocido, también resultó ser el más difícil de reproducir, tal vez porque el agotamiento y la rotación del personal impidieron que sus lecciones se transfirieran.

#### UNA PRÁCTICA MIXTA

En un estudio de cómo los despachos de arquitectura resistieron la incertidumbre económica de la década de 1970, la socióloga Judith R. Blau descubrió que una distribución más amplia de autoridad y “voz” entre los empleados estaba altamente correlacionada con la “eficacia como organización profesional” de un estudio (medida por varios factores que incluyen premios de diseño, evaluaciones de expertos, clientes repetidos y referencias, rentabilidad, productividad y el compromiso de su personal)<sup>23</sup>. Pero su advertencia fue que “cuantas más personas compartan la responsabilidad de un proyecto, más probabilidades existen de que el estudio reciba pocos premios”<sup>24</sup>. Parece que la voz colectiva, a pesar de la ventaja gerencial de motivar a los empleados a través de la responsabilidad distribuida, no necesariamente produjo diseños de edificios de gran mérito. Hasta cierto punto, esta conclusión confirma la opinión de Birkerts de que los autores individuales crean una gran arquitectura, pero Blau la utilizó para recalcar un dilema igualmente fundamental para la práctica arquitectónica: crear una gran arquitectura no conduce necesariamente a la satisfacción de los empleados ni a un negocio sostenible. Muchos arquitectos percibieron esto intuitivamente y lo vieron como una contradicción inevitable entre el éxito en los negocios o el éxito en el diseño.

Como resultado de este problema, lo que evolucionó en muchas, si no en la mayoría de los estudios de arquitectura en los EE. UU. no fue, por lo tanto, ni una ‘arquitectura del genio’ ni una ‘arquitectura de la burocracia’, sino una práctica mixta que incorporó los elementos más alienantes de cada uno<sup>25</sup>. Estudiar la adopción fragmentada de las ‘mejores prácticas’ burocráticas por parte de los estudios de arquitectura, fomentadas por organizaciones como la AIA y por publicaciones como *The Architect's Handbook*, puede revelar hasta qué punto estaban sujetas al ‘isomorfismo’, un término utilizado por los teóricos de la organización para describir la adopción de estructuras y prácticas similares dentro de un campo<sup>26</sup>. Los factores descritos anteriormente llevaron a un escenario en el que por un lado, los arquitectos ejecutivos monopolizaron las tareas creativas orientadas al diseño para las que todos los arquitectos están fundamentalmente capacitados. Por otro lado, los arquitectos empleados se quedaron con una inmensa cantidad de lo que Graeber llamó “trabajo interpretativo”

para mantener una cadena de intención de autor sobre la que tenían poca influencia y en la que pudieron haber tenido poca aportación. Este modo de organización (ya sea visto como racional o irracional) se había transmitido a través de la estructuración institucional de la práctica arquitectónica, así como mediante el ejemplo, lo que resultó en una homogeneidad relativa en todo el sector del mercado<sup>27</sup>.

En gran medida, los métodos de trabajo de GBA se moldearon en respuesta a las experiencias de Birkerts mientras trabajaba en la oficina de Eero Saarinen en la década de 1950. A diferencia de Birkerts, Saarinen abordaba el proyecto de una manera evolutiva, en la que los asociados generaban variaciones aparentemente infinitas de aspectos del diseño de un edificio, de las cuales el propio Saarinen seleccionaba las iteraciones más exitosas para sacar adelante. Esto supuso que Saarinen delegó aspectos del proceso que, en opinión de Birkerts, deberían pertenecer únicamente al arquitecto ejecutivo. Al reflexionar sobre su formación, Birkerts acusó a Saarinen de lo que percibía como una falta de decisión o valentía creativa<sup>28</sup>. Sin embargo, visto de manera diferente, el método de trabajo de Saarinen empoderó a los empleados-arquitectos y, por lo tanto, nutrió el desarrollo de una gran cantidad de voces independientes. A pesar de la aparente redundancia de la firma organizativa de la oficina de Saarinen, Saarinen creó un entorno que fomentaba más el tipo de imaginación “correcto” (exploración creativa) al tiempo que minimizaba el tipo “incorrecto” (trabajo interpretativo)<sup>29</sup>.

Los métodos establecidos en GBA crearon casi la situación opuesta. Debido a que Birkerts monopolizó las decisiones sobre muchos aspectos del diseño de edificios, creó cuellos de botella durante ciertas partes del proceso, en la que los demás simplemente tenían que esperar a que él produjera un nuevo boceto. En lugar de fomentar el tipo de competitividad creativa que lanzó a numerosos empleados de Saarinen al éxito independiente, Birkerts inculcó lealtad en algunos, mientras frustraba a otros. Los empleados de GBA se encontraron con un acceso limitado a los momentos iniciales de la imaginación arquitectónica y dedicaron la mayor parte de su esfuerzo a interpretar o exponer las intenciones del autor marcadas por el propio Birkerts.

Esto ha tenido un impacto considerable en la historiografía del estudio Birkerts, que hasta hoy se ha centrado abrumadoramente en su biografía y personalidad. Se ha atribuido considerable importancia a los propios ‘papeles parlantes’ de Birkerts, mientras que se ha atribuido poca importancia a un trabajo administrativo ostensiblemente menos seductor como las pautas de amueblamiento de Bos. La persistente errónea clasificación de determinadas tareas de diseño según el género refuerza aún más esta tendencia. Sin embargo, dada la importancia crítica de la fase posterior a la ocupación para poder establecer un juicio crítico de éxito arquitectónico a largo plazo, hoy podríamos cuestionarnos con razón cuál tuvo más impacto en la arquitectura (fig. 10).

Si bien la “estructura del sentimiento” dominante dentro de los estudios de arquitectura como GBA puede haber sido un compromiso para legitimar la visión proporcionada por un director, esta distribución desigual indudablemente se tradujo en frustración, empobrecimiento y exceso de trabajo, mientras que todo el crédito fluía hacia el director o el arquitecto ejecutivo<sup>30</sup>. Ciertamente, los empleados-arquitectos se comprometieron con esta labor de interpretación al aceptar trabajos en estudios de este tipo, pero tales jerarquías no eran inevitables y definitivamente no son permanentes. Aquellos que se sienten cómodos con el *status quo* prefieren actuar como si estas jerarquías de influencia y monopolios de acceso no existieran, mientras que otros pueden ser estructuralmente incapaces de verlos como algo más que un resultado natural de lo que significa hacer un trabajo arquitectónico. Abordar la distribución desigual de tareas creativas y reestructurar la pirámide del trabajo administrativo de la arquitectura siguen siendo necesarios para construir una profesión más inclusiva y satisfactoria. Continuar ignorando el problema supondría perpetuar un sistema de explotación y colocar a los futuros arquitectos en una situación cada vez más monótona e impotente.

**Michael Abrahamson**

es un historiador y crítico de la arquitectura cuya investigación explora la materialidad de los edificios y los métodos de la práctica arquitectónica a lo largo del siglo XX. En la actualidad es profesor ayudante doctor en la Universidad de Utah. Su tesis doctoral en la Universidad de Michigan se centró en cuatro proyectos críticos de Gunnar Birkerts and Associates, en un intento de equiparar las afirmaciones de la individualidad del autor ofrecidas por su figura representativa con el trabajo burocrático cotidiano de sus empleados. Sus escritos han sido publicados en el *Journal of the Society of Architectural Historians*, el *Journal of Architectural Education* y *The Architectural Review*, así como en los catálogos de las exposiciones *SOS Brutalism* y *Flying Panels*.

E-Mail: abrahamson@arch.utah.edu

ORCID iD: 0000-0002-3025-025X

**Notas**

**01.** SCOTT, David H., "The Organization of Architects' Offices", *The Canadian Architect*, enero 1970, v. 15, n. 1, p. 36.

**02.** GUTMAN, Robert, "The Entrepreneurial Architect", *Progressive Architecture*, mayo 1977, 5:77, 57.

**03.** GRAEBER, David, *The Utopia of Rules: On Technology, Stupidity, and the Secret Joys of Bureaucracy*, Melville House, Brooklyn, 2015, p. 95.

**04.** Cf. MEREDITH, Michael, "Toward the Body of Work", *Log*, 2015, 35, pp. 11-14. Al final de este ensayo, Meredith utiliza la frase "ethos de producción" para describir de manera similar el papel de los métodos de trabajo en la construcción de una obra de trabajo, cultivando relaciones "entre varios edificios y otros formatos" (p. 14).

**05.** Los registros de Gunnar Birkerts and Associates y los documentos de Gunnar Birkerts, que documentan respectivamente la carrera profesional y la vida personal de este arquitecto, se encuentran en la Bentley Historical Library, Universidad de Michigan en Ann Arbor, Michigan. Estoy en deuda con el personal de Bentley por su ayuda en la investigación de este y muchos otros proyectos relacionados con GBA.

**06.** AMERICAN INSTITUTE OF ARCHITECTS, "Chapter 8: The Architect and Public Relations" [1971 version], *The Architect's Handbook of Professional Practice*, American Institute of Architects, Washington, D.C., 1963-1988 three-ring binder edition, p. 3.

**07.** OSMAN, Michael, *Modernism's Visible Hand: Architecture and Regulation in America*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 2018, p. 182. Osman también ha señalado la importancia de las tareas administrativo en la "regulación" de la práctica arquitectónica. Utilizando el caso de Albert Kahn Associates de Detroit, concluye que es a través del trabajo administrativo que la "firma" del arquitecto puede solidificarse a pesar de la disminución de la participación del director del estudio. El lente de Osman, al igual que el de los autores del *Handbook*, se centra en los mecanismos de gestión

más que en la trayectoria o los resultados profesionales de estos sistemas para quienes trabajan dentro de ellos, como haré hincapié en lo que sigue.

**08.** BIRKERTS, Gunnar, "Defining a Design Methodology", *Architectural Record*, February 1977, v. 161, n. 2, p. 94. Cf. LATOUR, Bruno, *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press, New York, 2005. Latour se hizo eco de la premisa de Birkerts en esta introducción al método analítico conocido como el Actor-Network-Theory. Latour escribe: "Las habilidades cognitivas no residen en 'usted' sino que se distribuyen por todo el entorno formateado, que no sólo está compuesto de localizadores sino también de muchas propuestas que refuerzan la capacidad, de muchas pequeñas tecnologías intelectuales" (p. 211). Estas pequeñas tecnologías intelectuales *-plug-ins*, como las llama Latour en otros lugares (págs. 207-208) – están siempre presentes en la práctica arquitectónica, como en los numerosos géneros de comunicación, dibujo y especificación utilizados por los arquitectos.

**09.** DEAMER, Peggy, "Work", A.A.V.V., en *The Architect as Worker: Immaterial Labor, the Creative Class, and the Politics of Design*, Bloomsbury, London, 2015, pp. 61-81. Estas son también, podríamos observar, las tareas de práctica que son menos onerosas y que menos parecen ser trabajo, lo cual, como ha observado Peggy Deamer, es una característica definitoria de cómo los arquitectos ven lo que hacen: no "trabajan", y no son trabajadores. Esto es indicativo de un estatus social o un posicionamiento de clase aspiracional, que diferencia a los arquitectos de aquellos que realmente construyen edificios.

**10.** Véase KAUFFMAN, Jordan, *Drawing on Architecture: The Object of Lines, 1970-1990*, MIT Press, Cambridge, Mass., 2018. Su aversión al dibujo pulido hace que Birkerts sea diferente de muchos de sus contemporáneos estadounidenses. Birkerts no creó dibujos dignos de ser expuestos con la misma habilidad que Michael Graves o Peter

Eisenman o incluso Cesar Pelli. Los materiales de presentación de proyectos de Birkerts se delegaban en otros y se entendía que habían crecido orgánicamente a partir de las semillas plantadas por sus bocetos.

**11. FREEMAN, Jo**, "The Tyranny of Structurelessness", *Berkeley Journal of Sociology*, 1972-73, v. 17, pp. 151-165. Cuanto menos formalizadas fueran las estructuras de trabajo establecidas dentro de un grupo –como argumentó la teórica feminista Jo Freeman en un famoso artículo de la época–, menos poder podrían ejercer quienes estaban fuera de un "círculo interno" preexistente; la falta de estructura y la improvisación pueden llegar a ser su propio tipo de tiranía. Este artículo, que se presentó originalmente en un congreso en mayo de 1970, se publicó con ligeras variaciones en varias revistas a principios de la década de 1970. Aunque se centró en las experiencias de Freeman dentro del movimiento de liberación de la mujer, los conceptos del artículo pueden y se han aplicado de manera más amplia.

**12.** Los memorandos del proyecto mencionan a estos empleados de GBA, enumerados en su orden aproximado de aparición: Birkerts, Fleckenstein, William Awoodey, John Hilberry, Fred John, Algimantas Bublys, Greely, Nina Flanders, John Mueller, Anthony Foust, Robert Bodnar, Vytautas Usas, John Schwartz, Richard J. Bos, John Landry, John Sparks, Donald Wenderski, Taher Koita, Bruce Wade, Peter Dobrovolsky, Jeffery Crowell, Gunars Ejups, Barbara Bos, Paul Chu Lin, Michael Filipowicz y Stanley Boles. También fue importante la secretaria personal de Birkerts, la Sra. J. E. Heinzerling. Dada la propensión de los profesores a tiempo parcial como Birkerts para contratar a sus estudiantes de forma temporal en momentos de gran necesidad, es probable que esta no sea una lista completa de los que contribuyeron al proyecto.

**13. FLECKENSTEIN, Charles**, "Memorandum #10, Project 6708: Federal Reserve Bank of Minneapolis", Gunnar Birkerts and Associates records, Box 8, Bentley Historical Library, University of Michigan, p. 3. Antes de fundar su estudio, Birkerts había sido empleado de Minoru Yamasaki and Associates y

mantenía relación de amistad con los miembros de ese estudio. Tanto Yamasaki como GBA estaban radicados en la periferia norte de Detroit, Michigan.

**14. SKILLING, HELLE, CHRISTIANSEN, ROBERTSON**, "Structural Description, Federal Reserve Bank, Minneapolis, Minnesota", Gunnar Birkerts and Associates records, Box 14, Bentley Historical Library, University of Michigan, p. 1.

**15. ROWAN, Jan C.**, editor, "A Search for Architectural Principles –Some Thoughts and Works of Gunnar Birkerts", *Progressive Architecture*, September 1964, v. 45, n. 9, pp. 172-191.

**16. MARLIN, William and FUTAGAWA, Yukio**, editors, *GA Architect 2: Gunnar Birkerts and Associates*, A.D.A. Edita, Tokyo, 1982, p. 124.

**17.** Birkerts utilizó más tarde este término para describir los orígenes orgánicos de sus diseños. El uso de una metáfora biológica aquí apunta a la combinación que hacen muchos arquitectos entre su producción creativa y la reproducción biológica. Al crecer y evolucionar a partir de "embriones" esbozados, los edificios de Birkerts se entendieron como "frutos" concebidos en un momento de síntesis creativa. La "gestación" productiva y los "cuidados" fueron delegados a otros, consolidando una división del trabajo interpretativo simbólica e incluso literalmente clasificada según el "género". Véase BIRKERTS, Sven y SCHWARTZ, Martin, *Gunnar Birkerts: Metaphoric Modernist*, Edition Axel Menges, Stuttgart, 2009, p. 8.

**18. MARLIN, William**, *op. cit.*, p. 124.

**19.** El arco catenarior fue un subtema en la modernidad tardía desde el Arco Gateway de Eero Saarinen en St. Louis (diseñado a finales de la década de 1940 y terminado en 1965) hasta el Templo Beth El de Minoru Yamasaki en Bloomfield Hills, Michigan (terminado en 1973). Además, tanto Saarinen como Yamasaki experimentaron con bóvedas de cañón catenarias de hormigón armado durante la década de 1950, cuando Birkerts trabajaba en sus oficinas. Birkerts escribió sobre su intercambio de ideas sobre bóvedas de hormigón en *Ibid.*, p. 219.

**20.** Véase CAYER, Aaron, "Design and Profit: Architectural Practice in the Age of Accumulation", Ph.D. Dissertation, University of California, Los Angeles, 2018.

**21. BIRKERTS, Gunnar**, *Process and Expression in Architectural Form*, University of Oklahoma Press, Norman, 1994, p. 38.

**22. WRIGHT, Gwendolyn**, "On the Fringe of the Profession: Women in American Architecture", A.A.V.V., *The Architect: Chapters in the History of the Profession*, Oxford University Press, Nueva York, 1977, p. 306.

**23. BLAU, Judith R.**, *Architects and Firms: A Sociological Perspective on Architectural Practice*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1984, p. 42.

**24. Ibid.**, p. 43

**25. Cf. HITCHCOCK, Henry Russell**, "The Architecture of Genius and the Architecture of Bureaucracy", *The Architectural Review*, enero 1947, pp. 3-6.

**26. DIMAGGIO, Paul J.**, and **POWELL, Walter W.**, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, abril 1983, v. 48, n. 2, pp. 147-160.

**27.** Para conocer la historia de los ideales de la práctica y su implementación en estudios de arquitectura estadounidenses, consulte **BOYLE, Bernard Michael**, "Architectural Practice in America, 1865-1965: Ideal and Reality", A.A.V.V., *The Architect: Chapters in the History of the Profession*, Oxford University Press, Nueva York, 1977, pp. 309-344.

**28. MARLIN, William** *op. cit.*, pp. 216-219.

**29.** Para una perspectiva similar sobre la práctica de la oficina de Saarinen, ver **KNIGHT, Richard**, *Saarinen's Quest: A Memoir*, William Stout Publishers, San Francisco, 2008.

**30.** Para conocer los orígenes del concepto de 'estructura del sentimiento' de un grupo, véase **WILLIAMS, Raymond**, "The Bloomsbury Faction", *Culture and Materialism: Selected Essays*, Verso, Nueva York, 1980, pp. 148-169.

## Imágenes

**01.** Miiko Nishimura, "Pyramid of Architects", ilustración para la portada de *The Canadian Architect*, January, 1970, 15, 1.

**02.** Vista oblicua, fachada noreste de FRBM, alrededor de la década de 1970. Impresión en blanco y negro. 8 x 10 pulgadas. Fotografía de Balthazar Korab. Hs18280, Box 13, Gunnar Birkerts Papers (GBP), Bentley Historical Library, University of Michigan. Cortesía de The Library of Congress, Prints & Photographs Division, Balthazar Korab Collection.

**03.** Fotografía del avance de obra del FRBM mostrando la preparación de la estructura de suspensión de acero. 13 de Julio de 1971. Impresión en blanco y negro. 8.75 x 10.75 pulgadas. Fotografía de Schwang Studio. Hs18298, Box 21, Gunnar Birkerts and Associates (GBA) records, BHL.

**04.** Interior del FRBM antes de la instalación del mobiliario. Fotógrafo desconocido. Hs18316, Box19, GBA, BHL.

**05.** Croquis de la catenaria de Gunnar Birkerts y otros para el FRBM, hacia 1968. BLO00573, GBP, BHL.

**06.** Croquis de la catenaria de Gunnar Birkerts y otros para el FRBM, hacia 1968. BLO00574, GBP, BHL.

**07.** Dibujos de Barbara J. Bos (GBA), página 3, guía para el despliegue de las particiones desmontables en los interiores del FRBM, 1974. Box19, GBA, BHL.

**08.** Dibujos de Barbara J. Bos (GBA), página 4, guía para el despliegue de las particiones desmontables en los interiores del FRBM, 1974. Box19, GBA, BHL.

**09.** Dibujos de Barbara J. Bos (GBA), página 5, guía para el despliegue de los puestos de trabajo y otro mobiliario en los interiores del FRBM, 1974. Box19, GBA, BHL.

**10.** Interior del departamento de compras en la planta segunda, torre FRBM, con los puestos de trabajo y las particiones desmontables de General Fireproofing a la izquierda, y la parte inferior de la catenaria a la derecha. Cortesía de The Library of Congress, Prints & Photographs Division, Balthazar Korab Collection.