

## DISEÑO E INDUSTRIA

### LA HISTORIA DEL CASO DE HERMAN MILLER INC.

o "De cómo una Empresa trabajó ininterrumpidamente con grandes diseñadores, sin quebrar, sin odiarlos y produciendo muebles, sistemas de equipamiento y dividendos excelentes"

Arq. Rafael E. J. Iglesia

La historia del diseño contemporáneo está llena de héroes -los diseñadores- y de malvados -los empresarios y el público, conformistas y reaccionarios-. Los primeros luchan denodadamente por imponer sus magníficas ideas y- los segundos se oponen aferrándose a sus prejuicios e intereses. Como el proceso de producción necesita de todos la mayor parte de las historias del buen diseño resultan incompletas o tienen un final trágico. Sólo los héroes anónimos han salido adelante, o mejor dicho, cuando el resultado es un producto de buen diseño que se vende bien, generalmente diseñador y empresa se funden en un proceso integrado donde el primero permanece anónimo, ya sea porque no existe individualmente -se trata de un equipo- ya sea porque trabaja en relación de dependencia.

Muy pocos diseñadores independientes escaparon a este destino: algunos diseñadores de aviones y autos, algunos arquitectos y artistas que concibieron elementos aislados- que luego alguien produjo industrialmente. Salvo Peter Behrens, ninguno de los diseñadores de la primera época del movimiento moderno trabajó en forma continua para un fabricante. Ni aun los entusiastas profesores y alumnos de la Bauhaus pudieron trabajar estrechamente y por largo tiempo con la industria. A lo sumo, sus diseños fueron producidos como piezas únicas -donde predomina el carácter artístico- sin retoques y sin desarrollo posterior, tal como ocurrió con los muebles de Mies, de Breuer y de Le Corbusier, que fueron y siguen siendo producidos como "clásicos".

Menos frecuentes son los casos en que una empresa trabajó con diseñadores independientes y a través de una relación continua , no puntual, no limitada a uno o dos productos y logró resultados que satisficieron por igual al diseñador, al fabricante y al público. Las parejas Volkswagen-Porsche, Olivetti-Nizzoli, IBM-Noyes, son buenos ejemplos. Los diseñadores y los críticos han hecho un ideal de estas relaciones, que, como todos los ideales, son minoritarias en el mundo de la industria.

Aunque el origen de ese ideal puede rastrearse hasta William Morris, quien planteó la relación entre diseñador y objeto excluyendo a la máquina, proponiendo una visión romántica del acto creativo.

A pesar de los años transcurridos, aún hoy sigue presente el ideal romántico del diseñador soberano, dueño y señor de todas las decisiones concernientes a su diseño. Pero los tiempos han cambiado y el diseñador-artesano-productor no tiene cabida en el mundo industrial, donde, para que la relación ideal entre diseñador y empresa se produzca, es necesario que se conjuguen tal número de fuerzas y tendencias dispares, que sólo una historia plena de romanticismo puede tener un final feliz.

La presente es la crónica de una de estas historias románticas con final feliz. Es la historia que unió por muchos años a una empresa con varios diseñadores independientes y cómo esta unión fue permanente y exitosa. La empresa es Hennan Miller Furniture Inc. de Zeeland, Michigan, Estados Unidos; los diseñadores son, por orden de aparición: Gilbert Rohde, George Nelson, Charles Eames, Alexander Girard, Robert Propst, Ray Wilkes, Bill Stumpf, Bruce Burdick, Peter Protzmarm y Don Chadwick.

### **Los orígenes empresarios**

Herman Miller Inc. nació en Zeeland, una pequeña ciudad del estado de Michigan, cuando D.J. De Pree y su suegro, Herman Miller, adquirieron la Michigan Star Furniture Co; en 1923. La compañía continuó entonces produciendo muebles de estilo para un cliente principal -casi único-: la Sears Roebuck.

Desde el principio, la compañía adoptó dos conductas: 1) Probar exhaustivamente sus productos, realizando cuantos prototipos fueran necesarios -a algunos les llevó cuatro años el ser aprobados-; 2) Requerir los servicios de diseñadores independientes. A dos de ellos, E. Jones y A. Bevelacqua, se les encargó muebles de estilo dentro de la corriente conservadora imperante en los fabricantes de muebles del Medio Oeste.

"Como todos sus competidores, Herman Miller trataba de obtener datos confiables sobre cuanto cambio arbitrario realizaban los compradores en búsqueda de novedades y a partir de allí ordenaba su producción. Esto significaba que la industria era reaccionaria; no iniciaba nada, sino que reaccionaba meramente frente a las circunstancias o rumores sobre las circunstancias".

(KAPLAN,22).

Por otra parte, esta conducta parecía inevitable dado que la industria dependía de revendedores, cuya sumisión ante el voluble gusto del público era notoria. La crisis económica de 1929 exigía

algún cambio. Fue entonces, en 1930, cuando un diseñador de muebles modernos, Gilbert Rohde, luego de una serie de infructuosas visitas a los principales fabricantes de la región, acudió a la pequeña compañía tratando de venderle sus diseños. D.J. De Pree no sabía nada del tema, lo que no era de extrañar, puesto que en los Estados Unidos el diseño moderno sólo era apreciado por una elite europeizante, y ese aprecio se basaba principalmente en sus connotaciones estéticas.

### **El diseño moderno: una aventura**

Para ese entonces, el diseño de muebles modernos tenía sus mejores exponentes en las creaciones de los arquitectos funcionalistas, quienes habían desplazado en la admiración de las vanguardias europeas a los artesanos del Art Nouveau, tales como Majorelle. Junto a ellos persistían desde el siglo anterior los excelentes diseños de los muebles de los fabricantes vieneses, cuyo sobresaliente ejemplo era Thonet. Otros, como el sillón de Morris y la silla desarmable del ejército colonial inglés, eran producidos en todo el mundo sin que nadie recordara su origen.

La corriente que apreciaba y alentaba el cambio hacia lo contemporáneo en muebles, era de escaso caudal y el estilo moderno más difundido era el Art Deco, geometrizable y elitista; y, si bien el Art Deco se había extendido en Europa, en los Estados Unidos su difusión era considerablemente menor. Por ello, no es de extrañar que los muebleros de Grand Rapids, entre ellos D.J. De Pree, no conocieran siquiera la existencia de estos movimientos de vanguardia .

Así, el cambio hacia el diseño moderno fue una decisión tomada por D.J. De Pree, más apoyándose en el sentido común que debido a una adhesión particular por un movimiento de vanguardia en boga.

Gilbert Rohde expuso su tesis: no tenía experiencia en el diseño de muebles, pero era un "estudioso de la vida": "Sé cómo vive la gente y sé cómo van a vivir. La vida moderna necesita casas más pequeñas, con cielorrasos más bajos y esto a su vez reclama un tipo diferente de amueblamiento" .

De Pree entendió este razonamiento, aceptó los altos honorarios que Rohde pedía y que no pudo pagar (terminó acordando un royalty del 30%) Y se lanzó a lo que resultaría la más exitosa aventura de la empresa: el trabajo conjunto con un diseñador contemporáneo.

De este modo, el origen de la posición pro-diseño contemporáneo en Herman Miller no podía tener bases más sólidas y explica la extraordinaria coherencia que esa postura ha tenido en toda la historia de la empresa.

Si pensamos que esto ocurría en 1930, es sorprendente el monto de pionerismo existente en esta actitud. Para ese entonces, ningún diseñador contemporáneo trabajaba en forma continua con ninguna empresa importante; y al contratar a Rohde, Herman Miller se colocó en la vanguardia histórica de la producción del diseño moderno.

Rohde diseñó sus muebles basándose en las necesidades habitacionales y estos se caracterizaron por sus líneas sencillas y geométricas y por introducir en la predominante tecnología maderera de la industria, nuevos materiales tales como plásticos y metales.

En principio, De Pree se opuso a la apariencia simple de los nuevos muebles, tan distinta de la de los muebles de estilo con sus trabajadas superficies, pero el éxito de los primeros conjuntos lo convenció; aún a pesar de que la precisión necesaria en los limpios encuentros escuadrados dificultaba la producción, aunque eliminaba algunas de las dificultades propias de la fabricación de muebles de estilo. Más tarde, De Pree reconoció que "con su simplicidad, Rohde eliminó nuestros medios de disimular los ensambles, tuvimos que aprender nuevas técnicas de producción" .

Pero la fuerza mayor del convencimiento de O.J. De Pree tuvo otro origen, no comercial, casi religioso, y surgió de esta frase de Rohde: "Ustedes ya no están más haciendo muebles. Ustedes están creando un nuevo modo de vivir".

### **Ética y diseño**

A mediados del siglo XIX, A.W. Pugin, convertido al catolicismo y ferviente abogado de la arquitectura medieval, asoció la moral con el diseño sosteniendo que sólo un propósito ético podía producir buenas obras de arte y más aún, que sólo un hombre virtuoso podía ser un buen artista.

La filosofía de Pugin inspiró a John Ruskin, quien precisó y difundió en sus elegantes escritos la relación entre moral y arte.

El famoso William Morris (quien entre otras cosas diseñó el excelente sillón que lleva su nombre), trató de concretar esta relación bondad-belleza a través de sus diseños artesanales. Todo su movimiento de Arts and Crafts se inspiró en esta moralización del diseño y esta tendencia tiñó al movimiento europeo moderno para quien el diseño tuvo un carácter apostólico e implicó una cierta redención moral del mundo.

Este proceso histórico quizá no fuera conocido en Zeeland; pero las fuertes convicciones religiosas de D.J. De Pree permitieron que en ese pequeño pueblo de Michigan se reprodujeran las circunstancias que llevaron a Pugin a buscar para sus diseños una razón moral meta-arquitectónica y a encontrar la en sus principios religiosos. Años más tarde, George Nelson resumiría los hechos:

"Según los standards normales, en una sociedad fervientemente dedicada a los números finales, Herman Miller era muy particular, no tanto porque era una pequeña compañía, sino porque se había dedicado a producir muebles modernos por razones morales"

La noción de sinceridad cristiana que regía la conducta de D.J. De Pree, combinaba perfectamente con la idea de sinceridad en el diseño de Gilbert Rohde, para quien producir muebles de estilo era "deshonesto". Esta idea cautivó a De Pree: los muebles modernos propiciaban una nueva forma de vivir, más sencilla, más "honesta"; su producción misma se moralizaba a través de los nuevos diseños: "Me di cuenta" -dice De Pree- "de que el punto de partida de nuestro diseño había sido inmoral. Era inmoral principalmente por pretencioso; pero su pretensión escondía otras inmoralidades: las molduras y los tallados se usaban para ocultar pecados de mala mano de obra"; ratificando así lo que se había sostenido en 1936:

"Hay más integridad en lo moderno que en lo tradicional. En una habitación corriente lo moderno da más utilidad en menos espacio y a un costo menor (...). Por estas razones era perfectamente lógica la decisión de deslizarse hacia lo moderno, aun cuando todavía no existía una aceptación general por él"

De allí en más, en Herman Miller el diseño se asoció con la honestidad en todos los órdenes: funcional, estético, tecnológico y económico.

Según George Nelson, a partir de la Segunda Guerra Mundial, en los Estados Unidos prevaleció una tendencia moralista para la cual el buen diseño era "hacer algo por la gente". "No había" - dice- "ninguna base histórica ni filosófica para tal noción. Sin embargo, generó una gran energía". Pero esto se produjo una década después de que en Herman Miller se decidieran a transitar por ese camino y por cierto que éste no estuvo tapizado de rosas.

### **Del mueble aislado a los conjuntos integrados**

Hasta 1934, la compañía siguió fabricando conjuntos tradicionales en los cuales la relación principal que ligaba a los muebles entre sí era estilística. Eran las formas del estilo histórico las que relacionaban entre sí a la cama, la mesa de luz, la cómoda, etc., pero cada una de estas

unidades conservaba su independencia funcional y su individualidad y raramente un elemento de una de ellas se utilizaba en otras.

Estudiando por un lado las nuevas formas de vida y por otro los procesos de fabricación, Rohde cambió básicamente sus criterios de diseño, creando en un principio formas más adaptadas para el uso y más sencillas de producir. Así nació, en 1937, el BPG (Blue Print Group) "muebles para cualquier habitación".

Más - tarde se decidió que la unidad diseñable no sería más el elemento aislante sino el conjunto, entendiendo como tal a un "sistema" de elementos relacionados a través de su co-función y de su modo de fabricación. La unidad de diseño era el todo, que siempre era algo más que las partes.

Ambos criterios decidieron el diseño del primer sistema de elementos que produjo Herman Miller: el EOG (Executive Office Group). Esto ocurrió en la década del '30.

"Desde el comienzo" -dice De Pree- "Rohde tuvo la idea de sistema que lo llevó a duplicar la misma pieza. El EOG tuvo 15 componentes, con los cuales se podía armar 400 muebles elementales"

Así la unidad funcional era un todo completo, cuya integridad surgía de las funciones totales a cumplir. Por ejemplo, la unidad funcional dejó de ser el escritorio para ser la oficina. Los distintos muebles existían para integrarse en esta unidad -funcional mayor y perdían valor como objetos aislados. Al mismo tiempo se normalizaban los elementos constructivos, de tal modo de poder ser utilizados en la mayor parte de los muebles integrantes del sistema. De este modo la coherencia funcional se reforzaba por una nueva coherencia formal, originada en la coordinación modular que reemplazaba a la armonía formal de los estilos históricos. Estos nuevos diseños tenían su origen y a la vez permitían la fabricación seriada de las partes.

El concepto de ensamble que Ford desarrollara en la industria del automóvil a principios del siglo, encontró así una aplicación en la tradicionalmente artesanal industria del mueble. Cajones, patas, tapas, que se podían utilizar indistintamente en los diversos elementos del conjunto. Así como los estilos históricos se adecuaban perfectamente a la producción artesanal y a la estética posible y vigente, los sistemas de amoblamiento fueron la respuesta coherente a las posibilidades de los nuevos medios de producción, a las nuevas necesidades de los usuarios y a las nuevas tendencias estéticas.

Sin embargo, en el período inmediato anterior a la guerra, los muebles modernos y la idea de conjuntos sistemáticos eran difíciles de vender; su precio no era bajo (debido a que eran más livianos "Ud. obtenía menos por su dólar") y necesitaban un cambio de gusto en el comprador.

La compañía tuvo entonces que innovar en sus modos de venta. Hubo que apelar a la razón de los compradores, lo que en cualquier tiempo era una apuesta muy arriesgada.

### **Cómo vender ideas y muebles demasiado nuevos**

Rohde no sólo indujo a la compañía a producir muebles modernos, sino que logró que Herman Miller aceptara producir asientos e introdujera en su línea de producción otros materiales que la madera. La planta de producción comenzó a manejar plásticos, metales y tapizados. Pero no sólo la línea de producción cambió, también los modos de venta debieron cambiar. El entonces encargado de las ventas en la costa atlántica, J. Eppinger, se instaló en el estudio de Rohde para "aprender sobre amoblamiento moderno". Ese fue "El primer paso hacia establecer un importante principio de Herman Miller: las innovaciones en el diseño requieren técnicas de comercialización igualmente innovadoras y esto a su vez requiere que quien venda entienda el diseño" (KAPLAN, 28)

Elizabeth Kaufer, ayudante de Rohde, se hizo cargo del departamento de decoración de una de las grandes tiendas que vendía los productos Herman Miller. Allí reunió a 80 vendedores a quienes dictó el primer curso sobre amoblamiento moderno y ventas. Esta experiencia convenció a Herman Miller de la necesidad de instalar sus propios locales de venta para superar las dificultades de la venta de un producto que, falto de apoyo en la tradición, necesitaba una persuasiva argumentación sobre su uso y en fin, sobre un nuevo modo de vida que su uso implicaba.

En esta tarea de elucidación, la empresa misma necesitaba comprender y asimilar los cambios existentes en esa nueva actitud frente al producto, la producción y el usuario. El primero en convencerse fue D.J. De Pree, apoyado quizá en su visión religiosa de todos los problemas cotidianos.

"Llegamos a creer" -dice D.J. De Pree- "fue los estilos caprichosos y la obsolescencia prematura eran formas de diseño inmoral, y que el buen diseño aumentaba la calidad y reducía los costos, porque obtenía una mayor duración, lo que permitía una producción sostenida. Por buen diseño quiero decir diseño que es simple y honesto. Los materiales deben ser usados con propiedad -la madera debe ser tratada como madera, el plástico como plástico y el metal como metal. Las cosas

deben lucir como son, sin enmascaramientos, nada de terminaciones que simulen la pátina del tiempo y nada de embellecimientos que no sean el material mismo con el acabado apropiado"

### **Con todo el diseño contemporáneo**

Al decidirse por el diseño contemporáneo, Herman Miller se había decidido por el modo de vida contemporáneo. Continuó produciendo los diseños de Rohde hasta su muerte, ocurrida en 1944. Entretanto, la ola del Styling aerodinámico había sumergido a automóviles, radios y licuadoras, provocando la indignación de los maestros del diseño moderno, que veían a sus ideas convertidas en un formulismo más.

Los mejores rumbos del desarrollo del diseño fueron marcados por Picasso con su Guernica (1937), Calder con sus móviles (1937), Le Corbusier con la Ville Savoye (1939), Wright con la Casa de la Cascada (1936), Aalto, Breuer, Kurcham y Ferrari Hardoy con sus nuevos muebles, Mies con su I.I.T. de Chicago (1940), la Willys con su GP (Jeep, 1941).

Históricamente los Estados Unidos aparecían como el campo más propicio para este desarrollo. Rohde había sido un brillante iniciador, pero en el momento de su muerte su creatividad parecía estancada. Herman Miller se encontró con el problema de encontrar un reemplazante. En un momento se había consultado -a U\$S 1. 000 el día- a Buckminster Fuller; también se pensó en Eric Mendelsohn y en Russell Wright. Como se ve, la búsqueda era altamente selectiva. Un artículo periodístico que fuera publicado en Life y en Architectural Forum sobre el uso de las paredes como depósitos interesó a De Pree, quien concertó una entrevista con uno de sus autores, George Nelson. Este era un arquitecto joven que había visitado Europa, donde contactó a los grandes maestros del movimiento contemporáneo. Vuelto a los Estados Unidos publicó sus críticas en "Pencil Points" y en "Architectural Forum", revista de la que llegó a ser co-editor. En 1945 diseñó el sistema Storewall (pared-anuario) reemplazando los muros divisorios interiores por armarios, que no sólo separaban sino que servían para guardar. Así trasladó muchas de las funciones de elementos arquitectónicos fijos a elementos muebles. Este fue el semisistema que llamó la atención de De Pree.

Por fin la entrevista tuvo lugar:

"Se encontraron en el restaurant de un hotel y se pasaron la tarde charlando sobre religión. Cada uno estaba horrorizado por lo que el otro creía sobre la Biblia, aunque el shock de Nelson fue amortiguado por una sostenida corriente de martinis. El amortiguador del shock de O.J. De Pree (que era abstemio) fue su admiración por la fertilidad de la mente de Nelson, su lucidez para el diseño y su habilidad para articular principios importantes, algunos de los cuales Herman Miller estaba practicando inconscientemente" (KAPLAN, 30)

Fue así como, aún antes de establecer su estudio como diseñador independiente, George Nelson consiguió su primer cliente.

Su colaboración con Herman Miller fue multifacética: diseñó muebles y sistemas de amoblamiento, elaboró la imagen de la empresa (diseñó su isotipo), formuló estrategias de mercado, escribió, teorizó y educó vendedores. En su primer informe sobre qué hacer, recomendaba la normalización como objetivo prioritario señalando que, a pesar de la preocupación de Rohde, cada uno de los 24 modelos de dormitorios tenía cajones diferentes. Al mismo tiempo, urgía a la compañía a convertirse en una empresa de U\$S 2.000.000., "mientras yo pensaba en nosotros" -dice De Pree- "como en una compañía de U\$S 400.000".

Esto indica la amplia gama de temas que encaró el nuevo director de diseño, quien conservando su independencia, se integró con la empresa en una acción prácticamente sin límites. Esto mismo constituyó una situación distinta a las habituales. Recordemos el caso de Olivetti, cuando bajo la dirección de Adriano Olivetti, reunió a los más capaces diseñadores europeos. En este caso, el interés de Adriano era casi artístico, más que empresario: Olivetti encontraba una gran satisfacción en alternar con artistas e intelectuales e incidentalmente algunos de estos colaboraban con la empresa. El método tuvo indudable éxito. Olivetti se caracterizó por la excelencia del diseño de sus productos y gran parte de su liderazgo industrial respondió a esta política.

Pero el caso de Herman Miller es distinto. Los diseñadores no aparecieron en la empresa llamados por gerentes amantes de las bellas artes, comprometidos intelectualmente con ellas. Como se ha narrado, en Herman Miller fue el interés empresario el que requirió la presencia de los diseñadores. Esta desvinculación con intereses artísticos evitó compromisos estéticos que, como la historia del diseño lo demuestra, muchas veces aparecieron como restricciones ficticias que entorpecieron el logro de las mejores soluciones.

Aunque Nelson estaba formado en el movimiento moderno que tenía innegables preferencias estéticas, su propio sentido común y el de De Pree hizo que planteara el problema de un modo más abierto, es decir, con menos concesiones al aspecto artístico y estético de los productos. Su actuación con Herman Miller fue polifacética -en algunos casos casi de aficionado, cuando se trataba de problemas ajenos a su campo profesional específico- pero desde el principio se asentó sobre sólidas bases teóricas.

Al iniciar su colaboración con Herman Miller -que habría de prolongarse por algo más de veinte años- redactó el catálogo de los productos de la empresa. Eso fue en 1948 y allí resumió los principios que regirían y rigieron la política de Herman Miller con respecto al diseño:

- “ 1) Lo que uno fabrica es importante;
- 2) el diseño es una parte integral del negocio;
- 3) el producto tiene que ser honesto;
- 4) uno decide lo que ha de fabricar;
- 5) hay un mercado para el buen diseño.”

Estos principios se concretaron en una cuidadosa consideración del diseño de los productos, en una calidad de fabricación indeclinable y en la decisión de no seguir a ciegas las tendencias "de moda" del mercado, sino en producir lo que se consideraba bueno y necesario -y en lo que se creía-.

Las decisiones sobre diseño y desarrollo de muebles no surgieron de encuestas sobre el gusto de los consumidores sino de las convicciones compartidas por los diseñadores y los empresarios. La responsabilidad era asumida por todos con respecto a lo que pasaba a ser "la propuesta de todos". En palabras de De Pree: "Si usted posee una tierra, suya es la responsabilidad de cultivarla. Del mismo modo, si ha seleccionado un diseño, usted es el responsable de venderlo en todo su potencial."

De Pree y Nelson compartían la actitud apostólica con respecto al buen diseño y cuando hubo que editar el primer catálogo completo y surgió el peligro de la casi inevitable copia, el asunto se solucionó afrontando el riesgo, publicando un catálogo con medidas detalladas -casi una invitación a la copia- dándole así el carácter de una obra de referencia, lo que denotaba el liderazgo de Herman Miller en ese campo.

### **Los diseños de Nelson**

George Nelson se formó casi académicamente, pero un oportuno Prix de Rome, ganado en un curso de postgrado en la Universidad Católica le permitió viajar a Europa en 1932, donde tomó contacto directo con los líderes del movimiento artístico. Vuelto a los Estados Unidos, se incorporó a Pencil Points y luego a Architectural Forum. Nelson era entonces no sólo un diseñador enfervorizado por lo moderno (con todo el fanatismo que ese fervor implicaba en la década del '30), sino también un teórico del mismo. Su personalidad y su capacidad ejemplificaban el ideal de los diseñadores contemporáneos: polifacético, teórico-práctico, universal.

Así, Nelson diseñó todos los elementos de la identificación visual de la empresa, empezando por el isotipo de la misma. Esta fue la primera exteriorización del cambio de rumbo empresarial, rumbo que llevaría a la empresa a liderar el diseño de muebles contemporáneos.

Nelson se encargó también de los nuevos diseños destinados a sustituir la línea creada por Gilbert Rohde. El análisis de las nuevas necesidades y la aplicación del concepto de sistema, llevaron a Nelson a concebir un nuevo conjunto, basado en la comprobación de que los tabiques divisorios no portantes ocupaban casi 15cm de profundidad inútil y de que la gente acumulaba -para mejor o para peor- más y más cosas, la mayoría de las cuales podía guardarse en una profundidad de 30cm.

Así, Nelson llegó a su idea de pared-armario o armario-pared. El conjunto se conformó modularmente para permitir las innumerables combinaciones que las necesidades de guardado y de localización requerían. Al mismo tiempo que rompía los límites entre elementos arquitectónicos y elementos mobiliarios, la idea de Nelson volvía a plantear la aplicación práctica del pensamiento "de sistemas".

"Sugirió las posibilidades de la flexibilidad, por ejemplo el cambio continuo. Sugirió que ni los muebles ni los elementos arquitectónicos necesitaban comprarse como todos acabados y que podían estibarse en forma compactar muchas veces plana y venderse como componentes. Todos los sistemas de planta abierta derivan de las posibilidades generadas por Nelson en aquella publicación de Life, de 1945"

Estas ideas fueron predilectas del primer movimiento de arquitectura moderna -recuérdese la extrema adaptabilidad de la Casa de Utrecht de Rietveld- pero no tuvieron oportunidad de ser ampliamente aplicadas. A partir de 1945 su factibilidad pareció obvia y se difundieron por el mundo entero.

En el caso de Herman Millar, la idea de "componibilidad" dio origen al primer BSC (Basic Storage Components) y más tarde a la CSS (Comprehensive Storage System) de 1959, ambos basados en la combinación de elementos modulares. El mismo principio fue aplicado por Nelson en el asiento Modular (1955), con el resultado de que así se podía ofrecer una serie de combinaciones posibles adaptables a múltiples situaciones de uso.

Más tarde, Nelson diseñó el exitoso EOG (Executive Office Group), un conjunto de muebles de oficina donde el componente principal es el escritorio, compuesto a su vez por partes intercambiables para lograr su adaptación a las necesidades más diversas. Las relaciones antropométricas están cuidadosamente estudiadas; los escritorios del Grupo no son más los inalcanzables monstruos de 85cm de alto, sino que sus mesadas tienen las alturas óptimas para la escritura a mano o mecánica según el caso.

Los diseños de Nelson cubrieron casi toda la gama de productos de Herman Miller: sillas, sillones, asientos de reposo, un sistema de oficina de planta abierta (el CSS) y la primera versión del Action Office, sistema de oficina totalmente integrado que fuera estudiado por Robert Propst.

### **George Nelson, promotor del buen diseño**

George Nelson no sólo diseñó muebles para Herman Miller; su actividad fue polifacética. No sólo proyectó, como arquitecto, la primer fábrica de Herman Miller, sino que creó su isotipo o signo identificadorio (1947) y todos los elementos gráficos empleados en la promoción, la publicidad y todas las ocasiones que la empresa hubo de comunicarse con el público.

Al mismo tiempo Nelson mantuvo una intensa actividad como diseñador independiente, que abarcó todas las expresiones de la creatividad. Baste señalar sus películas, de las cuales "Requiem" es un magnífico ejemplo. Como perteneciente a la segunda generación del movimiento arquitectónico contemporáneo, Nelson profundizó la concepción del buen diseño desarrollada por los primeros maestros y practicó el mismo "apostolado" que ellos practicaron.

Como señalamos anteriormente, fue una coincidencia sobre los aspectos morales de la vida lo que aproximó a O.J. De Pree y a G. Nelson. Estos aspectos fueron trasladados al diseño y Nelson fue no sólo un practicante de esos principios, sino un ardiente defensor y un lúcido divulgador de los mismos.

"El buen diseño, del mismo modo que la buena pintura, el buen cocinar y la buena arquitectura, o lo que Ud. quiera, es una manifestación de la capacidad del espíritu humano para trascender sus limitaciones. Enriquece a su creador a través de la experiencia de la creación y es capaz de enriquecer al espectador y al usuario que esté preparado para responder a lo que aquel tiene que decir. Pero es un compromiso y no un mero utensilio. Si ocurre que hace que algo sea más fácil y más confortable, esto es incidental -un mal diseño podría igualmente hacerlo, y a menudo lo hace... Un buen diseño no puede transformar una vida oscura y pequeña en otra grande y brillante - sólo una persona que viva la vida puede hacerlo-. No es una píldora de vitaminas ni una pastilla de sulfamida. Alcanza su potencial cuando es experimentado por una persona completamente equipada para entender y gozar lo que el diseño tiene para comunicar" (NELSON, 13)

Estas ideas concordaban con el florecimiento del diseño que se produjo concluida la Segunda Guerra Mundial. Hacia 1950, P. Rudolph construyó su casa en madera terciada, Le Corbusier levantó la capilla de Nuestra Señora de la Altura, en Ronchamp y Nizzoli diseñó la Olivetti portátil. La tercera generación de diseñadores hacía su aparición pero, desde los primeros protagonistas

hasta los más jóvenes seguidores, todos se sentían enfervorizados por el apostolado asumido. George Nelson no era una excepción.

Es así como aconsejó a Herman Miller que se relacionase con otros diseñadores.

"La influencia del diseño de George Nelson en Herman Miller; fue más allá de la vitalidad de sus propios diseños. Incorporó a otros diseñadores como Paul Lazlo y el escultor Isamo Noguchi. Pero por lejos el aporte más significativo de un talento nuevo provino de la introducción de Charles Eames en 1946, poco tiempo después de que Nelson se uniera a la compañía (KAPLAN, 43)

La invitación a Eames surgió de un acto de modestia poco frecuente entre los diseñadores. Nelson conoció las sillas de Eames cuando él mismo se encontraba diseñando sillas para Herman Miller. Su opinión fue que las sillas de Eames se encontraban cinco años adelantadas con respecto a las suyas. En 1916 el Museo de Arte Moderno de Nueva York realizó una exhibición individual de los asientos de Eames. Eppinger, por entonces vendedor de Herman Miller para la costa atlántica, la visitó y comentó:

"Miro las cosas y me siento enfermo; Nelson tenía razón... Ese tipo estaba cinco años por delante nuestro".

### **El aporte de Charles Eames**

Así fue como en 1957, Charles Eames comenzó a trabajar para Herman Miller. Las ideas del nuevo diseñador coincidían totalmente con la incipiente, pero fuerte, filosofía de diseño que Nelson y De Pree habían conformado. Esto implicaba una actitud alerta y entusiasta frente a los nuevos adelantos tecnológicos, tener las necesidades humanas como punto de partida y a su satisfacción como punto de llegada y ser capaz de un cierto desprejuicio con respecto a las corrientes de la estética moderna, en el sentido de no seguirlas sino liderarlas.

El primer producto que Charles Eames creó para Herman Miller fue una silla de madera laminada, la que a su vez era la culminación de una serie de trabajos y estudios que Eames venía realizando desde 1940, cuando Eero Saarinen ganó el primer premio del concurso de Diseño Orgánico organizado por el Museo de Arte Moderno de Nueva York. Desde entonces, Eames y su esposa Ray estudiaron las posibilidades del moldeo de la madera compensada. El resultado final fue una silla con respaldo y asiento de madera moldeada y estructura de tubo de acero, silla que Herman Miller produjo como la DCM y que aún hoy sigue siendo un asiento excelente.

Así se inició una relación entre empresa y diseñador que habría de ser ejemplar. Desde 1946 Eames y su esposa Ray desarrollaron ininterrumpidamente una línea de asientos que fue el fruto de inteligentes análisis de la función "sentarse" y de los distintos modos de fabricación. Asientos

para trabajo, conversación, espera y descanso fueron producidos por Herman Miller a partir de diseños de los Eames.

Estos siguieron rigurosamente los principios teóricos que guiaron a la renovación del diseño desde comienzos del siglo XX, pero se desprendieron de la carga de la estética geometrizable "cubista" que se había transformado en el uniforme del movimiento moderno. Su diseño fue "orgánico", no sólo en el sentido general con que se utilizó esta palabra para oponer la arquitectura de F.L. Wright a la del racionalismo europeo, sino en un sentido más amplio, aquel que indica la estructuración de un todo alrededor de un propósito funcional y donde cada parte de ese todo trabaja para optimizar su relación con las otras partes y contribuye al máximo con la función principal. Esta característica, que los biólogos llaman "eufunción", está presente en los diseños de Eames y la estética resultante no es un a priori formal, sino la conjunción de todos los intereses y requerimientos en juego: las necesidades originarias, los recursos tecnológicos empleados, la armonía formal.

La, DCW, silla baja realizada totalmente en madera laminada, es aún un ejemplo no sobrepasado de ajuste antropométrico. En el momento de su creación, su liviandad era notable frente a las sillas de construcción tradicional. Al cambiar las patas de Plywood por una estructura de tubo de acero, se originó la LCM, silla baja de conversación, al mismo tiempo que la DCM, silla de comedor y trabajo, ambas consideradas hoy "clásicos", que figuran en la colección permanente del Museo de Arte Moderno de Nueva York.

Eames desarrolló junto con E. Saarinen, otra serie de asientos, premiada en 1940. A partir de ella se diseñaron los primeros asientos de plástico reforzado, en forma independiente.

Eames y Saarinen produjeron asientos moldeados de fiberglass, el primero para Herman Miller y el segundo para Knoll International. En 1949, Herman Miller comenzó a vender los asientos de poliéster reforzado, los que históricamente fueron los primeros bienes de consumo producidos en ese material. En 1951, el Instituto Nacional de Diseñadores de los Estados Unidos premió a este sistema de asientos, el que en ese momento era ya un conjunto completo de asientos destinado a satisfacer todas las necesidades del sentarse: en él se incluían desde sillas apilables y alineables, hasta sillones giratorios y basculantes.

Mientras desarrollaba una intensa actividad como diseñador independiente, Eames proyectó el local de Herman Miller en Los Ángeles y diseñó su sistema ESU (Eames Storage Units) para amoblamiento doméstico (1950) y sillas de alambre soldado (1952). Todos estos estudios funcionales y tecnológicos culminarían en 1956 en el sillón de reposo 670, quizá la pieza más famosa de todas las diseñadas por Eames. Este sillón aunó una excelencia funcional

incomparable a una sólida construcción y una estética revolucionaria. El 670 se alineó con todos los sillones anteriores, integrantes de la mejor tradición mueblera. Pronto se convirtió en un símbolo de confort, de status social y de contemporaneidad y se lo utilizó -y aún se lo utiliza- en los medios de comunicación masiva, para denotar ideas de extrema comodidad, novedad y prestigio.

Hacia 1960, Eames crea los modelos del Grupo Aluminium, de extrema liviandad, cuya tecnología es totalmente distinta a la de los asientos anteriores y en donde, como ya es rutinario en el caso de la relación diseñadores-Herman Miller, se mantienen y se mejoran las condiciones funcionales.

Bob Blaich, ex-vicepresidente a cargo de diseño y desarrollo de productos, dijo:

"Los diseños de Eames se basan en el concepto de sistema, por ejemplo, la cáscara moldeada trabaja tan bien sobre su pedestal con cuatro patas, como sobre una base de tandem.

Esta sistematización fue primordial en nuestra habilidad para movernos desde el diseño residencial al institucional"

Por otra parte, Eames no se subordinó ni a los requerimientos del gusto del público ni a los imperativos de la estética vanguardista. Su obsesión no era ni producir sillas que se vendieran como pan caliente, ni crear piezas de museo. Cuando dice: "El mercado es el único museo para el cual diseño", se refiere al público no para encandilarlo, sino para servirlo.

Eppinger fue el encargado de precisar con claridad las necesidades -no las apetencias- del mercado. De este modo, Eames pudo siempre responder con soluciones "vírgenes" a las modas del mercado o a los estilos en boga. Las condiciones que impone al diseño el mercadeo, muchas veces trabajan como restricciones "ficticias" impuestas a una solución íntegramente funcional. Tanto Herman Miller como Eames supieron desembarazarse de estas restricciones sofocantes que eran, para otros productores y diseñadores, requerimientos prioritarios -y producir diseños que por su libertad fueron líderes del mercado y paradigmas del buen diseño-.

Dada la especial relación entre diseñador y productor -y la paciencia de éste último- detrás de cada diseño de Eames, se encuentra un largo período de ensayos de construcción y producción.

Desde las sillas de madera compensada hasta el grupo Aluminium, todos los diseños se desarrollaron equilibradamente en cuanto a su aptitud para el uso, su resistencia y su productibilidad. Desde el caso de Thonet (a fines del siglo XIX) es difícil encontrar en el diseño de muebles producidos industrialmente, un desarrollo tan armónico de lo que los antiguos llamaban la "conveniencia", la "solidez" y la "belleza". Algunos ejemplos contemporáneos, como las sillas de tubo de acero de Breuer, Stamp y Van der Rohe, lograron esa excelencia, pero sus creadores no tuvieron la oportunidad de desarrollarlos en el tiempo y son hoy piezas acabadas sin

descendencia. Otros casos, como el del sillón Barcelona de Mies, subordinaron la producción industrial a la elegancia y nunca pudieron dejar de ser productos artesanales con "estética industrial".

Los asientos de Eames fueron pensados desde el comienzo para ser producidos industrialmente, aún cuando no estuvieran destinados a la producción en serie, como fueron los casos de la silla para el restaurant La Fonda (1960), los sillones para Time-Life, la reposera para Willy Wilder y los asientos de espera para el aeropuerto O'Hare en Chicago. Más tarde, y debido a su calculada productibilidad, Herman Miller pudo introducir estos modelos en su colección.

Eames cumplió el rol de un "form-giver" (dador de forma), innovando no sólo en los aspectos técnicos sino también en los formales. Si comparamos su reposera con las de Mies van der Rohe y la de Le Corbusier, veremos los cambios ocurridos en el campo formal, ya que la tecnología no sufrió alteraciones básicas. Desde la dura estética geometrizable de Mies, que subordina las formas del cuerpo humano a una morfología de seducción intelectual, pasando por la ingeniosa solución lecorbusierana, donde la geometría sigue presente pero conciliada con las formas humanas, llegamos a la reposera de Eames, casi modelada sobre el cuerpo de Wilder –como luego se hizo con los asientos ad-hominem de las cápsulas espaciales- y generadora de una estética nueva, orgánica -el Art Nouveau sería un antecedente estetizante, los asientos de los astronautas el ejemplo hipertecnológico-. Así, el diseño de Eames se convierte en un lugar de coincidencia de la teoría racionalista: eficacia, austeridad, constructibilidad y la teoría romántica del "organicismo" wrightiano: funcionalidad, desgeometrización, pragmatismo constructivo.

En 1964 Eames diseñó dos series de mesas, la Contract y la Segmented y a partir de los Asientos Aluminium , desarrolló el Soft Pad y la silla Intermediate (1967).

Los diseños de Eames no son el resultado de estudios teóricos rigurosamente experimentales -en el sentido de experiencias de laboratorio- sino que surgen de una práctica tenaz que no desdeña la espontaneidad y que se realimenta continuamente. El método de diseño de Eames es empírico e intuitivo a la vez; Eames no es un tecnólogo como B. Fuller ni un artista enamorado de la tecnología como Mies van der Rohe; su personalidad recuerda a la de Leonardo, inquieta, inquisidora y artística a la vez. Su obra ha sido siempre tan de vanguardia como para adelantarse a las soluciones existentes y tan pragmática como para salvarse de la utopía. Así como Le Corbusier admiraba las realizaciones de la ingeniería mecánica de principios de siglo, Eames admira la creatividad de la artesanía popular. Para explicar su diseño habría que rastrear la secuencia que va desde la admiración de una vasija metálica india, hasta el diseño de un sillón de aluminio y plástico reforzado.

## **Alexander Girard**

El más "artista" de los diseñadores de Herman Miller es, sin duda, Alexander Girard. Formado como arquitecto, se especializó en diseño de interiores. En su intensa práctica profesional, tropezó con que no encontraba las telas tal como él las deseaba para sus arreglos. Decidió pues, diseñarlas él mismo.

El mismo problema aquejaba a Herman Miller, dado que sus productos, -ellos mismos componentes de ambientes-, necesitaban de complementos "decorativos" que los acompañaran en su modernidad. Para esto se requirió la colaboración de Girard. Como lo recuerda él mismo, el método de Herman Miller fue el mismo que la empresa ya había asumido como costumbre en el trato con los diseñadores:

"Ellos mismos (Herman Miller) le plantean a uno un problema: 'Ud. ahora lo sabe, hágalo'. Luego Ud. no tiene más remedio que forzarse al límite, porque cuando se tiene ese tipo de responsabilidad no se puede culpar a ningún otro si la cosa no sale bien"

En 1952, Girard se convirtió en el Director de Diseño de la División Textiles de Herman Miller. La gran demanda al menudeo de las telas de Girard impuso la idea de crear una tienda donde venderlas: el resultado fue "T & O" (Textiles y Objetos), donde se podía adquirir no sólo los diseños de Girard, sino objetos decorativos seleccionados de todas partes del mundo. Girard llevó así a un plano comercial su propia pasión de coleccionista -su colección de muñecas populares es abrumadora-.

La experiencia duró hasta 1953, fecha en que la aventura terminó debido a que el carácter de boutique de T & O no se avenía con la política empresarial de una firma que trabajaba ya en otra escala.

Dentro del grupo de diseñadores que trabajaban con Herman Miller, Girard es quien tiene más a flor de piel el temperamento "artístico", en el sentido romántico de la palabra. Su función es la de tener "gusto" y esto lo diferencia de los diseñadores como George Nelson. Pero a quien puede considerarse su polo opuesto es a Robert Propst, el "inventor".

## **Robert Propst: la idea de sistema llevada al punto de no regreso**

"Hay otro tipo de operaciones de investigación que lleva el nombre de Herman Miller: uno calculado para llevar a la compañía a nuevos campos y para resolver problemas sin ninguna relación con lo que Herman Miller pueda o deba hacer..... "

(KAPLAN, 73)

La personalidad de Robert Propst es la del "solucionador de problemas"; no hay tema que escape a su inquisitiva atención. La amplitud de la gama de sus investigaciones va desde el diseño de una descortezadora vertical automática hasta un sistema integral de amoblamiento de hospitales, pasando por inventos tales como un conector para madera.

Propst alienta esta diversificación: "la diversidad mantiene saludable al proceso de innovación" - dice- y se coloca en el grupo de los grandes inventores que han visto en esta atención diversificada la fuente de su energía creadora.

Pero aunque el objeto de cada investigación sea diferente; " la metodología es la misma: ninguna solución es posible sin un detenido estudio y comprensión de la necesidad humana a la que ha de satisfacer; este es el punto de partida de la heurística de Propst.

Cuando fue "descubierto" por John De Pree, Propst ocupaba su tiempo en la Universidad de Colorado, esculpiendo, dibujando y diseñando. Aunque el descubrimiento no fue tal , dado que Propst conocía ya la empresa, a la que había propuesto un invento suyo, un conector de espina ,de pescado. En un principio, Propst trabajó por honorarios dos quintos de su tiempo y se concentró en el estudio de las actividades humanas desarrolladas en los puestos de trabajo administrativo, al mismo tiempo que estudiaba una camilla para quemados y una silla-cama automática y mecánica para cuadriplégicos.

Este arreglo duró hasta 1960, cuando se creó como ente independiente la Herman Miller Research Corporation (HIMRC), cuya dirección asumió Propst. La nueva corporación se localizó en Ann Harbor para estar lo suficientemente cerca -y lo suficientemente lejos- de Zeeland y para aprovechar las instalaciones y la capacidad de apoyo de la Universidad de Michigan. El principal problema estudiado fue el trabajo administrativo. Su estudio fue exhaustivo; a partir del conocimiento de las actividades desarrolladas en cada puesto de trabajo y de las condiciones ambientales y ergonómicas necesarias, se debía llegar a una solución "que no debía ser necesariamente un mueble". De hecho, en palabras de Hugh De Pree,

"La primera directiva que le dimos fue buscar problemas fuera del campo de la industria del mueble y encontrar las soluciones correspondientes. Inmediatamente comenzó a inundarnos con ideas, conceptos y dibujos que iban desde la agricultura hasta la medicina. Es interesante, sin embargo, que a pesar de nuestro mutuo deseo de explorar otros campos, el primer proyecto que atrajo su atención en forma continuada fue la oficina y desde 1960 comenzó a esbozar sus conceptos sobre esta actividad"

Cuatro años después, la solución apareció como un sistema de elementos integrados conformadores de un ámbito de trabajo. Cada elemento del sistema satisfacía en forma óptima la necesidad implicada en la actividad desarrollada por el usuario. Este fue el Action Office 1 (AO1), para el que Propst especificó las condiciones básicas: dimensiones, organización, standards. George Nelson fue el encargado de diseñar el producto definitivo.

La elegante versión de Nelson fue sustituida por otra: el Action Office 2, esta vez diseñada enteramente bajo la dirección de Propst. El AO2 es un sistema mucho más integrado y desarrollado desde el punto de vista de los factores humanos implicados, al mismo tiempo que la ingeniería utilizada alcanza un alto grado de ajuste.

Estamos ya lejos de la imagen corriente de lo que es un producto bien diseñado, por ejemplo, una máquina de escribir, un auto, una silla. El Action Office es un sistema de elementos que no pueden visualizarse si no es integrado en un ámbito de trabajo. Este fue el resultado de los largos estudios de Propst sobre el trabajo administrativo, tan inevitable, que la misma idea, llamada Action Office por Herman Miller y oficina abierta por otros, apareció simultáneamente en ambos lados del Atlántico. En Europa, sus primeros defensores acuñaron el término "bureaulandschaft" para designar a la oficina abierta, de espacios continuos. El grupo alemán Quickborner elaboró un sistema de elementos para la organización de oficinas abiertas al mismo tiempo que Propst proponía el Action Office en los Estados Unidos.

El resultado de esta acción no quedó limitada al campo del diseño; la nueva organización espacial al mismo tiempo que facilitaba y alentaba cambios en la estructura de la oficina, replanteaba el problema de la organización administrativa misma. Al desaparecer las restricciones que el acondicionamiento espacial corriente imponía, las soluciones habituales acostumbradas -y reprimidas por estas limitaciones- podrían reverse. De este modo el utensilio cambiaba la forma del trabajo y los usuarios. Las empresas podían y debían rever sus propias estructuras administrativas y cambiar hacia formas más humanas y eficientes que el nuevo "instrumental" espacial hacía posibles.

De golpe el usuario debía estar a la altura de la solución que se le proponía y para ello debía a su vez comprender racionalmente los fenómenos que estaba acostumbrado a manejar empíricamente. Herman Miller editó un libro con las conclusiones de los estudios. En su prefacio, Hugh De Pree decía:

"Espero que Uds. alcanzarán el entusiasmo y la emoción de estudiar, de pensar, y de entender las desusadas ideas y conceptos a las que se ha llegado, que han sido concretadas en el equipamiento que es el resultado del trabajo realizado por Bob Propst".

## Del diseño de objetos al diseño de ámbitos

Action Office es un nuevo producto cuya visualización como objeto aislado produce una imagen totalmente desdibujada. No se le pueden aplicar adjetivos tales como "elegancia" a "belleza". Dado que es un sistema integral conformador de ámbitos, todas las consideraciones que en el diseño habitual pueden hacerse sobre un objeto particular, aquí sólo pueden referirse al todo.

"Es difícil admirar estos diseños por su apariencia. Por la misma razón es difícil decir con precisión cuál es esa apariencia, porque ésta es cambiante. Los diseños de Propst son los miembros del esqueleto de un proceso y finalmente son indistinguibles de las actividades que en ellos se desarrollan"

(KALAN, RP, 41)

Este fenómeno particular está claramente especificado en la experiencia con Nelson, a quien le fueron dadas las ideas rectoras de Propst para que realizara el diseño final del producto.

El resultado fue una serie de muebles excelentes con un alto grado de integración, pero no un sistema completo. Hugh De Pree comenta:

"El cambio de rumbo llegó con Action Office 1. El proceso para sistemas era distinto que el proceso para piezas sueltas aunque en ese momento no lo sabíamos. Cuando apareció Propst con sus ideas, hicimos lo que siempre habíamos hecho. Dijimos: 'Aquí están las ideas. Ahora, Nelson, tú diseña el producto'. Nos sorprendió que esto no resultara, pero no resultó; y George se dio cuenta que no resultó"

Las ideas de ambos diseñadores diferían, entonces Herman Miller decidió que Propst llevara adelante sus propios diseños hasta el fin. Al mismo tiempo, y por primera vez en su historia, la compañía advirtió que otra gente trabajaba en la misma dirección, así que decidió apurar el paso. Además, también por primera vez los objetivos de costo y precio se plantearon como criterios de diseño. Hugh De Pree urgió a Glenn Walters encargándole la dirección de un comité de 50 personas para lanzar el Action Office 2 al mercado en términos urgentes. Su memo decía: "Haga todo lo necesario, excepto vender la compañía." Action Office 2 estuvo en el mercado en el tiempo fijado pero la idea era tan innovadora que requería innovaciones correspondientes en el modo de venderla. Así se desarrolló un modo de venta que se basó en el contacto directo con el usuario a quien hubo que persuadir sin recurrir a la habitual charla vendedora. De este modo se realizaron seminarios de información sobre el trabajo en oficinas, donde los problemas y las soluciones estudiadas por Propst eran sometidas a una consideración casi académica.

La estrategia de llegar directamente a los usuarios resultó y la táctica empleada dio muy buenos frutos, al punto tal que Action Office 2 se convirtió en el principal producto de Herman Miller y en el sistema de amoblamiento de oficinas líder en el mundo entero.

La idea de la integración sistemática de los ambientes se entroncó naturalmente en la tendencia general del diseño moderno. Algunas propuestas de Archigram, el famoso "Living Pod", y los ambientes totalmente integrados presentados en 1972 en el Museo de Arte Moderno, donde destacaban las propuestas de Joe Colombo, Ettore Sottsass y Marco Zanuso, revelan la intensidad de esta tendencia, cuyos antecedentes técnicos más relevantes pertenecen al diseño de los habitáculos de las naves o cápsulas espaciales. Pero ese diseño "total" o integrador se resolvió generalmente - cuando no orilló los márgenes de la ciencia ficción - en diseños de objetos unitarios, aún cuando su función fuera la de ser habitados. Es decir, se reprodujo para circunstancias especiales y con una tecnología de avanzada, la idea de objeto arquitectónico. Los resultados fueron objetos que, aunque altamente complejos, fueron sistemas rígidos con muy poca capacidad de cambio. La organicidad del sistema Action Office estriba en su capacidad de adaptación a los cambios que las necesidades impongan. El medio interno del sistema -sus componentes- es capaz de adaptarse rápida y fácilmente a los cambios del medio externo -las actividades que sirve-.

Se trata de un sistema de componentes, sin forma final fija, compuesto de una gama de elementos que va desde las pequeñas perchas para colgar los sacos, hasta los paneles divisorios de ambientes; su forma final responde a los requerimientos de uso. Es una admirable ejemplificación de la famosa frase de Sullivan: "La forma sigue a la función".

A través del resultado se entiende claramente el propósito que animaba a la investigación de Propst. Cuando se creó la Herman Miller Research Corporation, su objetivo básico fue estudiar problemas cuyas soluciones fueran susceptibles de ser diseñadas, es decir, entre los innumerables puntos de vista desde los que puede ser estudiado un problema, las investigaciones de la HMRC se referían a lo que podía ser diseñado. El resultado buscado no era ni una teoría económica, ni una norma de conducta ética, ni una propuesta filosófica; el resultado debía ser un hecho concreto, una herramienta, un utensilio en el más alto sentido de la palabra, y en esa solución debían fundarse todos los aspectos de los fenómenos implicados, fuere cual fuera su naturaleza: económica, filosófica, tecnológica, política.

Por eso, para valorar los resultados de la Herman Miller Research Corporation, predominan los criterios de eficiencia y de comportamiento y para llegar a ellos, resulta inevitable el estudio detenido de las actividades humanas involucradas en el problema a resolver.

Detrás de esta acción se encuentran dos compromisos básicos, anunciados en 1970 por la HMRC:

"1) Eludir toda investigación relacionada con la industria de la defensa (que en los Estados Unidos alcanzaba al 80%) y

2) No desarrollar ningún proyecto que no tenga significación y valor en relación al diseño del ambiente humano"

Todo lo antedicho se resume claramente en un brillante ejemplo: el sistema para hospitales Co-Struc (Coherent Structures).

### **El sistema Co--Struc**

"La premisa para Action Office y Co-Struc fue el paquete total. Ud. tenía un número X de cosas o no tenía nada. Herman Miller fue capaz de aceptar esa premisa"

Así resume Propst por qué sus diseños se refieren a sistemas y no a objetos aislados. A partir de un detenido estudio de las condiciones de trabajo y de estancia en los hospitales, Propst desarrolló un ambicioso sistema de equipamiento, que llamó "Coherent Structures", Co-Struc.

El trabajo de investigación previa fue largo. "Si Ud. va a trabajar en hospitales," -dice Propst- "posiblemente tenga que hacerlo durante diez años". Ese fue el tiempo que se empleó en el desarrollo del Co-Struc. Los objetivos principales del diseño fueron reducir los accidentes y las infecciones hospitalarias y facilitar al máximo los cambios rápidos en las instalaciones, de acuerdo con los cambios en las actividades y necesidades sanitarias.

El sistema fue puesto en el mercado en 1971 y está integrado por superficies de trabajo, armarios transportables, cajoneras, elementos de sostén y elementos de transporte. El número total de elementos es relativamente bajo, no llega a los doscientos; pero las combinaciones posibles son innumerables. La clave del alto grado de compatibilidad entre los elementos está dada por una extrema modularidad de todas las partes.

La movilidad se obtiene a través de un sistema de sostén, basado en rieles horizontales, que permite el fácil enganche y desenganche de las principales piezas, de las cuales las mayores son los armarios colgantes; estos cuelgan de los rieles y pueden sacarse con extrema facilidad y ser transportados en carritos especiales, con o sin todo su contenido, a otros lugares, ya sea porque

sean necesarios en otra parte -aún temporariamente - ya sea para proceder a su desinfección en cuartos autoclaves, en cuyo caso un nuevo armario reemplaza al retirado.

Esto hace posible que conjuntos completos de cajoneras, mesadas y armarios puedan ser transportados y re ubicados con sorprendente facilidad.

Para su venta el sistema presentó problemas aún mayores que los que aparejara Action Office. No había antecedentes, ni siquiera remotos. Nada en la tradición hospitalaria anterior podía invocarse, para aclarar la eficacia y el funcionamiento de Co-Struc. ¿Cómo explicar el uso de algo completamente nuevo? ¿Cómo persuadir a los usuarios de su conveniencia?

Una vez más la innovación en el diseño requirió una innovación en el modo de vender. La apelación se hizo esta vez directamente a los usuarios y la información se transformó en una literatura técnica totalmente alejada de la prédica de la propaganda vendedora común. Refiriéndose a ambos productos, Action Office y Co-Struc, Propst recalca:

"Actualmente le contamos al usuario alrededor del 10% de lo que podríamos contarle. La información no es algo con lo que la gente de publicidad pueden andar jugando por ahí. Sus objetivos y los objetivos de venta son muy diferentes de la clase de información sobre el producto a la que me estoy refiriendo. Son como quien se sirve el pavo de Navidad, toman un poco de aquí y otro poquito de allá. La información es por lo menos el 50% del producto-sistema, quizá más -y de lo que estoy hablando es de una de las áreas más importantes en el desarrollo de productos- - información sobre las diferentes maneras de vivir en un contexto institucional. Deberíamos estar desarrollando todo un nuevo sistema de componentes de refuerzo: libros, publicaciones, material audiovisual, conferencias"

De hecho, la Herman Miller Research Corporation ha publicado mucho material sobre sus investigaciones. Algunos títulos son: "La oficina, una herramienta basada en el cambio"; "El manual acústico del Action Office"; "El experimento de los dormitorios de la Universidad de Massachusetts"; "La influencia del equipamiento en la productividad"; "La escuela intermedia: el proceso y el lugar" y otros estudios referidos a las investigaciones llevadas a cabo.

### **Diseño e investigación básica**

Los trabajos de la Herman Miller Research Corporation demostraron que la práctica existente en otros campos del diseño, la aeronáutica y la automovilística entre otros, debía necesariamente aplicarse al campo del amueblamiento si se quería obtener resultados nuevos acordes con los recursos y las necesidades de la sociedad contemporánea.

La investigación básica llevada a cabo por la HMRC está siempre adelantada con respecto a las necesidades inmediatas de la compañía madre. La relación entre ambas compañías se realiza a través de la División de Estrategia y Desarrollo de Herman Miller, que dirige Max De Pree y se basa en acuerdos sobre proyectos específicos propuestos por los investigadores.

"Desgraciadamente" -dice Propst- "proponemos más cosas de las que ellos pueden hacer".

Por otra parte, la División de Estrategia tiene como tarea presentar un nuevo programa cada tres o cuatro años. De este modo, la compañía se ha movido desde la antigua posición de fabricantes de modelos preexistentes - los muebles de estilo- hasta la de detectores de "situaciones de necesidad" nuevas, cuyos requerimientos condicionan diseños totalmente nuevos.

Herman Miller ha logrado integrar fluidamente el proceso por el cual toda solución de diseño debe compatibilizar los requerimientos funcionales, tecnológicos y comerciales. Cada producto no es ya el resultado de la inspiración aislada e imprevisible de un creador, sino el fruto del trabajo en equipo, donde la inspiración creadora y la capacidad heurística de cada uno de los integrantes siguen jugando un papel primordial.

### **Hasta aquí llega la historia: nuevos modos, nuevos diseñadores**

Como hemos visto, las relaciones de Herman Miller con los diseñadores fueron sumamente fluidas y exitosas. Su origen fue "ingenuo" en el sentido que respondió más a la intuición de empresarios y diseñadores que a ningún plan elaborado. Las relaciones se basaron en amplias coincidencias ideológicas y en una relación humana inmediata que llegó hasta la amistad. Al mismo tiempo, nunca hubo confusión entre los distintos niveles de los objetivos perseguidos: desde la "honestidad" tan valorizada por D.J. De Pree y George Nelson, hasta aumentar las ventas. Estas relaciones fueron atípicas en el panorama industrial estadounidense por su calidad y por su duración. El trabajo de los diseñadores fue continuo y tuvieron la oportunidad -en algunos casos durante más de treinta años- de aplicar la experiencia adquirida en el desarrollo ininterrumpido de sus diseños. Si tomamos como punto de comparación la acción de los maestros europeos en el diseño de muebles, veremos que ésta fue puntual, esporádica y discontinua. Nunca sabremos lo que Le Corbusier hubiera hecho de haber trabajado asiduamente durante veinte años con un productor contemporáneo.

También en otro sentido fue excepcional el trabajo conjunto de diseñadores y empresa. Al contrario de lo ocurrido con la primera generación de diseñadores europeos, los diseños de Nelson, Eames y Propst, nacieron para un determinado mercado, no fueron fruto de impulsos de naturaleza artística -no fueron creados a priori en el taller del diseñador-artista- fueron concebidos como manifiestos, como modelos de "lo que debería ser" más que como productos destinados a un mercado a conquistar. Gran parte de los diseños de los "maestros" nacieron como piezas

circunstanciales destinadas a obras arquitectónicas determinadas y hubieron de esperar tiempos mejores, muchas de ellas hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial, para ser "descubiertas" por los productores. Si bien esto permitió que esos diseños fueran totalmente frescos, con una poesía no limitada por los intereses del mercado, impidió su desarrollo y adecuación a ese mismo mercado al que inevitablemente estaban destinados. Así como nacieron son producidos hoy, sin ningún cambio, lo que justifica por una razón más su actual denominación de "clásicos".

El compromiso de Herman Miller con el diseño moderno se gestó en base a conceptos tales como "honestidad" y "nueva forma de vida", lo que constituyó una motivación tan equidistante del manifiesto estético como del conformismo vendedor. La opción de Herman Miller se distinguió por su desapego con respecto a cualquier "estilismo" moderno, por lo que sus diseños no acompañaron los cambios de dirección de los dinámicos movimientos estéticos contemporáneos. Al mismo tiempo, las exigencias del mercado no subordinaron la creación del producto. En 1946, en el catálogo de Herman Miller bajo el título "Lo que Ud. hace es importante", se decía: "mientras la compañía ha expandido su producción, los límites de esta expansión estarían dados por el tamaño del mercado que acepta el tipo de muebles de Herman Miller -el producto no cambiará para expandir los negocios"- . Esta política dio por resultado un diseño racional, perdurable, cuyo desarrollo buscó siempre conseguir un mejor modo de vida. Esta es la razón por la cual se pudo llegar a sistemas como el Action Office o el Co-Struc, en los que la función prevalece sobre toda otra consideración; o mejor dicho, donde el concepto de función implica el uso, la construcción y el goce estético, rescatando así la integridad instrumental del objeto.

Esta táctica empresarial, basada en las decisiones casi intuitivas de D.J. De Pree, demostró ser exitosa; pero al hacerse cargo de la Dirección empresarial la segunda generación de De Pree, se encontraron con una firma cuya escala, ya internacional, no pedía continuar con los modos anteriores. El presidente ya no podía recorrer diariamente la planta saludando a cada empleado. Tampoco podía seleccionar a los diseñadores almorzando con ellos y gastando toda la tarde en discutir teología.

La actual compañía necesita planear su acción con menos espontaneidad que la imperante en los viejos tiempos. Esta condicionante es la que determinó el tipo de relación que la empresa mantiene con sus nuevos diseñadores.

Cuando Bill Stumpf diseñó la silla Ergon a partir de la presentación de sus primeras ideas, trabajó con la gente de Ventas, con los encargados de Marketing y con los Ingenieros. El diseño inicial no resultó ser lo suficientemente económico y al no cumplir con los objetivos fijados, hubo de ser reconsiderado hasta lograr la solución justa: una silla de avanzada en cuanto a sus condiciones ergonómicas, destinada a llenar un determinado puesto en el mercado.

"Eso parece normal cuando se lo cuento" -dice Hugh De Pree - porque es el modo de la mayoría de las compañías. Pero no es el modo con el que trabajamos con Charles. Cuando introdujimos la silla plástica, ninguno de nosotros preguntó dónde nos ubicaríamos en el mercado o qué productos de la competencia estaban allí. Hoy, en estas decisiones están implicados muchos más de nosotros"

Bob Blaich, ex-vicepresidente a cargo del diseño y del desarrollo de productos, formado como arquitecto, se mantuvo alerta frente a los problemas del diseño contemporáneo con el propósito de cumplir su función primordial: mantener a la compañía relacionada con la comunidad de diseñadores.

"En este sentido, actúa como un portador de información bidireccional. Por un lado explica a los arquitectos, a los diseñadores de interiores, a los grupos de hombres de negocios y a los estudiantes, los productos, la política y los servicios de Herman Miller -abriendo algunas puertas que se habían cerrado en los últimos años-. En segundo lugar le permite identificar y reclutar talento y tratar de ver si los frutos de ese talento son consistentes con los objetivos de Herman Miller"

(KAPLAN, 102)

Fue en 1952, cuando Blaich asumió las funciones que hasta entonces desempeñaba el estudio de George Nelson. A partir de entonces, tres grupos o "centros de esfuerzo" trabajan siguiendo una estrategia que exige compatibilizar cuatro tácticas diferentes:

- 1) Hacer lo que los diseñadores quieren -que es lo que se hizo siempre-;
- 2) dedicarse al cambio y al desarrollo de los productos existentes;
- 3) concentrarse en proyectos específicos -como el sistema de asientos del aeropuerto O'Hare-; y
- 4) llevar adelante investigación básica.

El primer grupo de diseño está integrado por consultores de diseño, diseñadores independientes y diseñadores de planta. El segundo grupo, de desarrollo, lo componen ingenieros y modelistas y puede incluir, para determinados proyectos, especialistas de otras secciones de la empresa. El último grupo, el de equipamiento, tiene a su cargo el diseño de todos los salones de exhibición, las oficinas de ventas y las oficinas administrativas, más todas las exposiciones que se realicen; en él trabajan tres diseñadores "full time".

Blaich llevó adelante las relaciones con Eames y Girard y con la nueva ola de diseñadores, entre los que figuran: Poul Kjaerholm, Fritz Haller, Verne Panton, Don Chadwick, Ray Wilkes, Bill Stumpf y Peter Protzmann.

El mundo de los sistemas obligó a la creación de otros grupos independientes de los tres citados: el de diseño de sistemas, dirigido por Jack Kelly, cuya tarea es ocuparse de Action Office y de Co-Struc; y el de Servicios de Diseño, que analiza las necesidades espaciales de los arquitectos, diseñadores y usuarios, y cuyo jefe es Harren Koepf.

"Blaich insistió que el nuevo énfasis de Herman Miller requiere que Diseño y Desarrollo se esfuerzen constantemente por mantener un balance entre los productos. Por ejemplo, las "piezas maestras" deben ser balanceadas con sistemas; los puestos de trabajo intermedios deben ser balanceados con suites para ejecutivos. Esto es esencial desde el punto de vista de los intereses de mercado de la compañía. Pero la compañía aún necesita algo menos rígido, algo que siempre tuvo. El poeta inglés Roy Fuller describió la vida de algunos grandes escritores como caracterizada por una fértil falta de equilibrio. La inestabilidad creativa tiene también sus usos empresariales"

(KAPLAN, 106)

### **Ser original es volver al origen**

Por supuesto que la inestabilidad creativa tiene usos empresariales, sobre todo en el campo del diseño. Por esa razón, la política de Herman Miller en ese tema sigue siendo la de incrementar la creatividad, aunque con medios distintos a los de hace cuarenta años. Los diseñadores son alentados a desarrollar todo su potencial creativo, aunque no se les exige ser visionarios del mercado o asesores financieros ocasionales, como en la época heroica de George Nelson y Charles Eames. Y la política con respecto a los productos sigue siendo la misma; hoy como en 1955, se pueden repetir las frases de George Nelson:

"Observando los diseños ya familiares, ellos se mantienen en producción porque siguen satisfaciendo las necesidades para las que fueron originalmente creados. Hacer obsoleto un diseño sólo porque tiene más de un año de edad es una política a la que Herman Miller no se adscribe. El programa de diseño de la compañía está basado en el concepto de la creación continua de una colección permanente, destinada a satisfacer las necesidades de vida contemporáneas. En la práctica, esto implica mantener intactos algunos de los viejos diseños, rediseñar otros e introducir nuevos. Es la existencia de un fluido proceso de diseño y rediseño dentro de un marco estable, lo que da a la colección su alto grado de consistente variedad. En un período de cambio rápido, como el presente, el gusto inevitablemente cambia en períodos de tiempo relativamente cortos.... Sin embargo, el amueblamiento no es un ítem que pueda ser descartado como un pedazo de Kleenex -su costo es demasiado alto y su eficiencia se mantiene durante períodos largos-. Por lo tanto el problema de diseño es el de responder a los cambios del

gusto, explorar y desarrollar nuevas herramientas y materiales, relacionando estos factores con las reales necesidades de la gente. Es este continuo énfasis sobre los problemas reales lo que le ha dado a Herman Miller su posición de líder y lo que le ha permitido mantenerla"

Referencias:

KAPLAN, R.: "The Design of Herman Miller" - 1976.

NELSON, G.: "Problems of Design" - 1957.

## **EL FINAL FELIZ**

### **Propst y Eames, permanentes clásicos del diseño del siglo XX**

Puestos a examinar el diseño del siglo que llega a su fin, más de dos mil diseñadores provenientes de 29 países llegaron a las siguientes conclusiones:

- \* el sistema Action Office, creado por Robert Propst para Herman Miller, es "el mejor diseño de los últimos 24 años"
- \* el extinto Charles Eames ha sido el diseñador mas influyente en el siglo XX
- \* sus sillas de madera multilaminada moldeada (1948) son un "clásico del diseño (1900-1960)".

En un comentario acerca de estos galardones, el arquitecto Rafael Iglesia señala que "lo que los diseñadores reunidos por el Consejo Internacional de Sociedades de Diseño Industrial (cuya sigla en inglés es ICSID) premiaron, es el resultado de estudios que demandaron más de 8 años y que Robert Propst desarrolló para Herman Miller".

"Esta empresa" -apunta Iglesia- "estaba particularmente interesada en adelantarse a los cambios que se estaban operando en la organización de las oficinas modernas. Y fue con su sistema EOG, diseñado por George Nelson, cuando se concretó la idea de crear un conjunto de elementos combinables en reemplazo de los escritorios, armarios y mesas aislados. Casi al mismo tiempo - corría la década del '50-, en Europa, el equipo Quickborner postulaba la "Oficina de Planta Libre" (bureaulandschaft).

El grupo europeo, formado por arquitectos no diseñó nuevos elementos sino que se limitó a proponer una organización libre, sin paredes, de las piezas de mobiliario existentes en el mercado. Robert Propst, en cambio, tomó al toro por las astas: estudió primero la organización de la oficina (sus desajustes y sus finalidades), los requerimientos instrumentales y ergonómicos de sus integrantes, las condiciones de relación social y funcional entre los oficinistas, y diseñó un conjunto de elementos nuevos, un sistema, que ya nada tenía que ver con los muebles sueltos.

Si aceptamos que sistema es un conjunto organizado de elementos que trabaja orientado hacia la concepción de un objetivo determinado, se deduce que cada sistema puede ser considerado "hacia arriba" como parte de sistemas mayores, y "hacia abajo" cada elemento puede ser entendido a su vez como un sistema. Propst" -subraya el arquitecto Iglesia- "partió de considerar la oficina como un sistema y se encargó de diseñar sistemáticamente el subsistema del equipo mobiliario , relacionando su funcionamiento con los fines del sistema mayor: la oficina como un conjunto. Esta fue la idea que dio como fruto al Action Office, un conjunto de elementos que permiten organizar el espacio homogéneo haciéndolo heterogéneo, según lo requiera la oficina (no es lo mismo un área de recepción que una estación de trabajo de un programador de computación)".

### **Charles Eames**

El premio del ICSID hace justicia a la memoria de un creador genial que, no obstante, debe ser un desconocido para las nuevas generaciones de estudiantes. Es probable que muchos de ellos desconozcan el nombre de Charles Eames, a pesar de estar sentados en uno de sus productos. Porque sus "cáscaras" se reprodujeron por millones en el mundo entero (solamente de su modelo de poliéster reforzado se fabricaron seis millones de asientos) como una prueba de eficiencia, precisión antropométrica y belleza.

"Antes de afirmar que un diseño es bueno" -son palabras de Charles Eames - "es preciso preguntarse: ¿resuelve algún problema?, ¿presta el servicio necesario?, ¿cómo lucirá dentro de diez años?". La obra de este creador (desarrollada en USA por Herman Miller) responde afirmativamente estos interrogantes y, pasados ya ocho años de su muerte, muestran un rasgo singular: fue tan de vanguardia como para adelantarse a su época y, a la vez, lo bastante pragmática como para no ser utópica.

Referencia:

Artículo publicado en el diario LA NACION el miércoles 31 de diciembre de 1986.