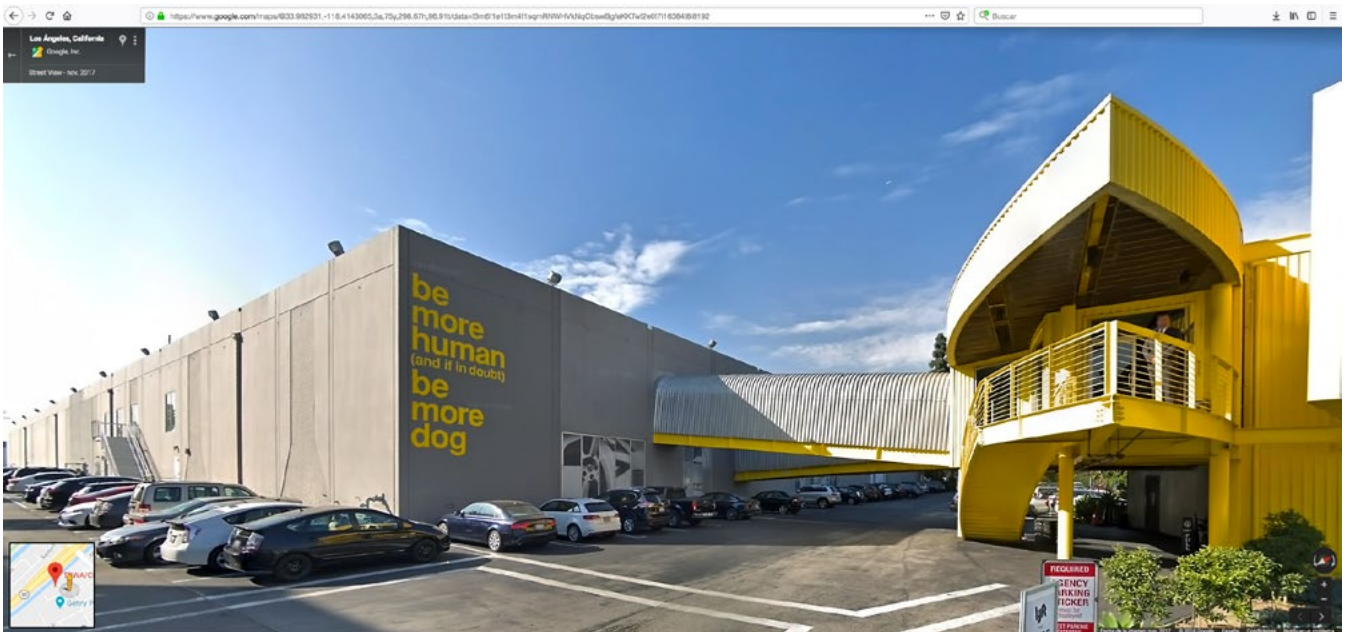


# **ALL-AT-ONCE & ALL-IN-ONE:** **la ilusión de libertad como categoría arquitectónica** **en corporaciones creativas y tecnológicas**

illusion of freedom in creative  
 and technological corporations



## **Palabras clave**

Libertad  
 Edificio  
 Crítica  
 Diseño  
 Ensayo

## **Keywords**

Freedom  
 Building  
 Critique  
 Design  
 Essay

Desde que los dadaístas demostraran que la libertad individual puede ser productiva - es decir, que la producción puede no requerir disciplina - la pregunta que faltaba por responder era cómo capitalizar a ese individuo libre. Este artículo plantea que han sido las empresas tecnológicas, junto a la arquitectura de sus edificios corporativos, las que han logrado capitalizar esa idea de emancipación por medio de espacios de trabajo que dan la ilusión de libertad.

Since the Dadaists demonstrated that individual freedom could be productive - that is, that production might not require discipline - the question that remained unanswered was how to capitalize on the free individual. The following article states that technological companies, along with the architecture of their corporate buildings, were the ones able to exploit the idea of emancipation through workspaces that provide an illusion of freedom.

## BORJA GANZABAL

Doctorado en Proyectos Arquitectónicos Avanzados  
Universidad Politécnica de Madrid, España

El 31 de enero de 1999, el periódico *Los Angeles Times* publicaba la siguiente reflexión de Nicolai Ouroussoff (en aquel momento crítico de arquitectura del periódico) en referencia a la nueva sede de la compañía publicitaria TWA/Chiat/Day (Los Ángeles, Clive Wilkinson Architects, 1998):

Hoy, la ilusión necesaria – para usar la frase elegida por Noam Chomsky – es la de la libertad. El hombre existe como parte de una vasta red de pensamiento, donde se fomenta el intercambio fluido de ideas, donde la flexibilidad y la comunicación – no la segregación – es la norma. La pregunta, por supuesto, es si esa libertad es real u otra ilusión bien fabricada. Parte de la respuesta se puede averiguar en este almacén (Ouroussoff, 1999).

A pesar de que Ouroussoff planteaba su pregunta en relación a la oposición entre realidad e ilusión, el presente artículo centra su objeto de investigación en relación a la primera parte del párrafo, por el cual «hoy, la ilusión necesaria (...) es la de la libertad». Por lo tanto, el argumento no pretende examinar la existencia de una libertad real en oposición a una irreal, sino que se centra en las formas en que la ilusión de libertad configura una categoría propia de la realidad contemporánea.

El artículo incide en las retóricas y en los marcos tecnoeconómicos que habilitan y legitiman dicha ‘ilusión de libertad’ como un recurso arquitectónico válido, valioso y prestigioso, específicamente en el ámbito de las corporaciones creativas y tecnológicas. Para ello, se apoya en los conceptos *all-in-one* (todo en uno) y *all-at-once* (todo junto) como base del análisis de la sede de TWA/Chiat/Day en Los Ángeles, en la medida en la que revelan un edificio abarcador, espacial y temporalmente. La segunda parte expone cómo las nuevas sedes de las grandes empresas tecnológicas norteamericanas (Google, Amazon, Facebook) suponen una profundización en dichos conceptos.

On January 31, 1999, *Los Angeles Times* published the following reflection by Nicolai Ouroussoff – the newspaper’s architectural critic – in reference to the new headquarters of the advertising company TWA/Chiat/Day (Los Angeles, Clive Wilkinson Architects, 1998):

Today, the necessary illusion – to use Noam Chomsky’s phrase – is that of freedom. Man exists as part of a vast network of thought, where the fluid exchange of ideas is fostered, where flexibility and communication – not segregation – is the norm. The question, of course, is whether that freedom is real, or just another well-made illusion. Part of the answer can be found in this warehouse (Ouroussoff, 1999).

Although Ouroussoff posed his question regarding the opposition between reality and illusion, the following article focuses its object of study in relation to the first part of the paragraph, according to which “today, the necessary illusion (...) is that of freedom”. Therefore, the argument does not intend to examine the existence of a real freedom as opposed to an unreal one, but delve instead on the ways in which illusion of freedom is a category of contemporary reality.

The article centers on the rhetoric and the techno-economic frameworks that enable and legitimize this ‘illusion of freedom’ as a valid, valuable and prestigious architectural resource, specifically in the field of creative and technological corporations. It takes the concepts of ‘all-in-one’ and ‘all-at-once’ as a key for the analysis of the TWA/Chiat /Day headquarters in Los Angeles, as soon as they reveal a comprehensive building, both spatially and temporally. The second part of the article exposes how the new headquarters of USA’s main technological companies (Google, Amazon, Facebook) suppose an expansion on these concepts.

**FIG 1** Acceso a la sede de TWA/Chiat/Day, Los Ángeles, California / Access to TWA/Chiat/Day headquarters, Los Angeles, California  
Fuente / Source Google Street View

### All-at-once: la ruptura de la temporalidad moderna en el espacio de trabajo

Fundada en 1968, Chiat/Day Advertising se convirtió a lo largo de la década de los ochenta en una de las compañías de publicidad más reconocidas cuando produjo, en 1984, el aviso para Apple Computers que anunciaba la ruptura con el futuro orwelliano de la novela *1984* (Saval, 2014). Años más tarde, produjeron para la misma compañía el icónico spot que instaba a los compradores a ‘pensar diferente’ (*‘think different’*). A finales de siglo la compañía también había alcanzado cierto prestigio por su capacidad de innovación en el ámbito del diseño de oficinas, en el que habían trabajado con arquitectos como Gaetano Pesce, Rem Koolhaas o Frank Gehry (Anderton, 1998). La sede permanente que Gehry diseñó para la compañía (Venice Beach, Los Ángeles, 1985-1991) tuvo una enorme repercusión en una disciplina arquitectónica plenamente inmersa en la postmodernidad estilística, llegando a ser calificada como «su edificio postmoderno más logrado hasta la fecha» (Jencks, 1992:63). La sede, en la que también participaron los artistas Claes Oldenburg y Coosje van Bruggen, se caracterizó por una figuración que permitió que unos gigantescos binoculares albergasen una sala de reuniones y se convirtieran en un pórtico de entrada que expresaba, literalmente, la capacidad de visión de la compañía (S/A, 1990).

Asimismo, en 1995, Jay Chiat – empresario/gurú en el campo de la publicidad y cofundador de la empresa – puso en marcha junto a Gaetano Pesce un experimento espacial llamado ‘oficina virtual’ [*virtual officing*], en el cual ningún trabajador contaba con un espacio personal fijo o permanente. Así, cada mañana al llegar al lugar de trabajo, los empleados de la compañía debían acercarse a su casillero y extraer sus herramientas de trabajo, ordenadores y teléfonos portátiles para después acomodarse un lugar en el que trabajar individualmente o en grupo. La estrategia de organización de la ‘oficina virtual’ estaba pensada para liberar a los empleados de la alienación de las implacables rutinas, del sentido de propiedad espacial, así como de un posible conformismo creativo inducido por la inmovilidad física en el lugar de trabajo. Apoyado en la potencia de las tecnologías, permitiría a los empleados «trabajar en cualquier lugar, y en cualquier momento» (Anderton, 1998). De esta forma, la oficina se convertía en una manifestación espacio-temporal literal del mantra capitalista que motiva el abandono de las ‘zonas de confort’, eliminando precisamente el confort de la mesa y el horario permanente con el objetivo último de mejorar la calidad de su producción: las ideas.

Para la sede de TBWA/Chiat/Day inaugurada en 1998<sup>1</sup>, en lugar de repetir el éxito del edificio de los binoculares y buscar la iconicidad de la forma arquitectónica o el prestigio de un arquitecto reconocido, la nueva gerencia orientó el proyecto en una línea afín a la de la ‘oficina virtual’: la arquitectura de la nueva sede diseñada por Clive Wilkinson

### All-at-once: breaking with modern temporality in the workplace

Founded in 1968, Chiat/Day Advertising became one of the most recognized companies in the 1980s when it produced, in 1984, the ad for Apple Computers that announced the break with the Orwellian future of *1984* (Saval, 2014). Years later, they produced, for the same client, the iconic spot that urged buyers to ‘think different’. By the end of the century, the company had also achieved a certain prestige due to its capacity for innovation in the field of office design, working with architects such as Gaetano Pesce, Rem Koolhaas or Frank Gehry (Anderton, 1998). The permanent headquarters that Gehry designed for the agency (Venice Beach, Los Angeles, 1985-1991) had an enormous impact on an architectural discipline fully immersed in stylistic postmodern. In fact, it was described as Gehry’s “most successful postmodern building to date” (Jencks, 1992:63). The venue, in which the artist Claes Oldenburg and Coosje van Bruggen also participated, was characterized by a layout that allowed gigantic binoculars to house a meeting room, becoming an entrance portico that expressed – literally – the company’s power of vision (S/A, 1990).

Likewise, in 1995, Jay Chiat – entrepreneur/guru in the field of advertising, and co-founder of the company – launched together with Gaetano Pesce a spatial experiment called ‘virtual office,’ in which no worker had a fixed or permanent personal space. Thus, each morning when arriving, the company’s employees had to approach their lockers and extract their working tools, computers and portable phones, and set up a workplace, either individually or in groups. The organizational strategy of the ‘virtual office’ was designed to free employees from the alienation of relentless routines, sense of spatial property, as well as a potential creative conformism induced by physical immobility in the workplace. Supported by the power of technology, it would allow employees “to work anytime, anywhere” (Anderton, 1998). Hence, the office became a literal spatial-temporal expression of the capitalist mantra that encouraged the abandonment of the ‘comfort zone,’ eliminating precisely the comfort of the table and a permanent schedule, with the ultimate goal of improving the quality of its product: ideas.

For the headquarters of TBWA/Chiat/Day inaugurated in 1998,<sup>1</sup> instead of repeating the binoculars building’s success and looking for the iconicity of architectural form or the prestige of a renowned architect, the new management oriented the project in a line closer to that of the ‘virtual office’: the architecture of the new headquarters, designed by Clive Wilkinson Architects, shows a greater emphasis on the successful business organization criteria of the time, like those in Tom Peters’s *Thriving on Chaos* or *Liberation Management*. If *Thriving on Chaos* theorized on the entrepreneurial capacity to “gain flexibility through the empowerment

Architects refleja una mayor importancia a criterios de organización empresarial exitosos de la época como *Thriving on Chaos* o *Liberation Management* de Tom Peters. Si *Thriving on Chaos* teorizaba acerca de la capacidad empresarial de «adquirir flexibilidad mediante el empoderamiento de personas», así como la «utilización de equipos autogestionados» (Peters, 1987), el extensísimo *Liberation Management* – que podría traducirse como ‘gestión liberadora’ – describía la base del éxito empresarial a partir de la necesidad de un cierto grado de desorden organizativo, fundamentado en sistemas que fomentasen la flexibilidad permanente o los esquemas organizativos no jerárquicos (Peters, 1992). Precisamente, entre las empresas que ambos textos destacaban como modelos a imitar estaba Chiat/Day Advertising.

Lo que las teorías de organización postmodernas ofrecían a las corporaciones era un nuevo tipo de control que rompía con las convenciones espacio-temporales de la modernidad (Jemelniak, 2008). De forma que, si en la modernidad industrial tardía el control corporativo y la maximización de la productividad se ejercía conforme a la partición y segregación funcional del tiempo – 8 horas de trabajo, 8 horas de juego, 8 horas de descanso (Webb y Cox, 1891) – en el marco tecnoeconómico de la economía creativa y de la información (en el que la productividad depende en mayor medida de la capacidad de generar servicios e ideas innovadoras y creativas), dicha segregación espacio-temporal desaparece para dar paso a un *continuum*, donde la autogestión temporal y el espacio multifuncional son valores positivos para mejorar la productividad y reducir la burocracia. Así, en la época de los trabajadores inmateriales (Hardt y Negri, 1991) y la clase creativa (Florida, 2002), la libertad de controlar los horarios propios y el empoderamiento sobre el entorno físico – privilegio exclusivo de las clases directivas en la modernidad industrial – se generaliza, democratiza y se amolda para el beneficio corporativo (Jemelniak, 2008).

Fue precisamente esta misma ruptura, a finales de la década de 1960, la base de muchos de los principios emancipadores de aquel tiempo. Apoyados en la esperanza que producían las (entonces incipientes) tecnologías, la ‘aldea global’ y la revolución de la información (McLuhan y Fiore, 1967) prometían superar la alienación producida por los sistemas de producción industrial y anunciaban una nueva conciliación entre el ámbito del trabajo y el de la vida; en palabras de Simon Sadler, una visión de un mundo continuo y sin escalas (Sadler, 2013).

Sin duda, gran parte del vocabulario de las publicaciones de Peters, especialmente el de sus llamativos títulos (liberación, revolución, caos, desorganización), es deudor de los movimientos culturales de finales de los sesenta y revelan una clara actitud de la gestión empresarial de finales de siglo: la subsunción de las retóricas y estéticas de los procesos socioculturales de finales de la década de 1960 dentro

of people” and the “use of self-managed teams” (Peters, 1987), the very extensive *Liberation Management* described the basis of business success in the need for a certain degree of organizational disorder, based on systems that encouraged permanent flexibility or non-hierarchical organizational schemes (Peters, 1992). Chiat/Day Advertising was, precisely, among the companies that introduced both texts as models to imitate.

What postmodern organizational theories offered to corporations was a new type of control that broke with the space-time conventions of modernity (Jemelniak, 2008). So, if in late industrial modernity corporate control and maximization of productivity was exercised according to the division and functional segregation of time – 8 hours of work, 8 hours of play, 8 hours of rest (Webb and Cox, 1891) – in the techno-economic framework of creative economy and of information (where productivity depends to a greater extent on the ability to generate innovative and creative services and ideas) that spatiotemporal segregation disappears to give way to a continuum where self-management of time and multifunctional spaces are positive values for improving productivity and reducing bureaucracy. Thus, in the era of immaterial laborers (Hardt and Negri, 1991) and the creative class (Florida, 2002), freedom to control timetables and empowerment over the physical environment – a privilege restricted to managerial classes in industrial modernity – becomes generalized, democratized, and shaped for corporate benefit (Jemelniak, 2008).

It was exactly this rupture, at the end of the 1960s, the basis for many of the emancipatory principles of the time. Supported by the optimism generated by the (still incipient) technologies, the ‘global village’ and the information revolution (McLuhan and Fiore, 1967) promised to overcome the alienation produced by industrial production systems and announced a new compromise between the spheres of life and work; in Simon Sadler’s words, a vision of a continuous and nonstop world (Sadler, 2013).

Undoubtedly, much of the vocabulary in Peters’ books, especially that in his striking titles (liberation, revolution, chaos, disorganization) is heir to the cultural movements of the late 60s and shows a clear attitude of business management by the end of the century: the entanglement of rhetoric and aesthetics of late-1960s socio-cultural processes within the economic logic of advanced capitalism (Chiapello and Boltanski, 2005). So, if the “brand new world of all-at-once-ness” (McLuhan and Fiore, 1967:63) implied an environment where new technologies were to transform traditional time and space forms, these transformations would end up consolidating three decades later in favor of corporate power.

The architecture of the ТВWA/Chiat/Day headquarters contributed to this ‘all-at-once’ temporality through an interior space where time was

de las lógicas económicas del capitalismo avanzado (Chiapello y Boltanski, 2005). De forma que si el «mundo flamante de la *all-at-once-ness* [simultaneidad]» (McLuhan y Fiore, 1967:63) implicaba un entorno en el que las nuevas tecnologías iban a transformar las formas tradicionales el tiempo y el espacio, esas transformaciones se acabarían consolidando tres décadas después en favor del poder corporativo.

La arquitectura de la sede de TWA/Chiat/Day contribuía a esa temporalidad simultánea – *all-at-once* – mediante un interior en el que el tiempo dejaba de percibirse, precisamente, por su aislamiento del exterior. En el edificio, la ruptura de la temporalidad segregada moderna desparrama el tiempo y el espacio hasta convertir ambos en contenedores diáfanos y vacíos: «como la luz es igual a lo largo del día, uno no tiene sensación del paso del tiempo. [...] Es un poco como un casino», comentaba una antigua empleada en *The New York Times* (Anderton, 1998).

### All-in-one, la tendencia a la auto-contención

En pleno periodo de la burbuja tecnológica *dotcom* (un momento de clara sublimación económica de las posibilidades del mundo en red e interconectado) y con el simbólico cambio de siglo a las puertas, Ourossoff parece encontrar en la nueva sede de TWA/Chiat/Day Advertising un espacio que hace explícitas las características de la postmodernidad tecnológica avanzada; una imagen lo suficientemente clara, potente y transmisible como para reemplazar el consabido paradigma de la modernidad maquinista y funcional:

A principios de siglo, Frederick Taylor y Henry Ford diseñaron programas sociales completos basados en la eficiencia de la cadena de montaje, en la que los trabajadores funcionaban como máquinas bien engrasadas, y en la que sus vidas morales estaban cuidadosamente reguladas. (...)

La imagen del hombre como un engranaje eficiente en un complejo aparato mecánico ya no tiene sentido en una era implacablemente bombardeada con nueva información, donde la vida es inquieta, migratoria. Hoy, la ilusión necesaria (...) es la de la libertad (Ourossoff, 1999).

El proyecto de la sede de TWA/Chiat/Day se construyó en un anodino almacén en Playa del Rey, Los Ángeles. Practicamente sin conexión con el exterior, la única forma de acceso es mediante un pabellón exento con planta en forma de vela, que alberga una escalera metálica amarilla conectada con el interior del contenedor mediante un doble pasillo elevado. Este pasillo, completamente cerrado, de techo abovedado y con el interior pintado de blanco, establece un dilatado umbral que separa – intencional, teatral y literalmente – la ciudad exterior de la ciudad interior (FIG. 1).

Una vez dentro, el edificio se revela como una enorme sala de planta libre en la que el aislamiento térmico y la estructura metálica del techo quedan expuestos, y del

no longer perceived, precisely, because of its isolation from the outside. In the building, the rupture of modern segregated temporality smooths time and space until both become clear and empty containers: “as light is the same throughout the day, one has no sense of the passage of time. (...) It’s a bit like a casino,” said a former employee to *The New York Times* (Anderton, 1998).

### All-in-one: the tendency to self-containment

Amid the dotcom technological bubble (a time of clear economic sublimation of the possibilities of a networked and interconnected world) and at the verge of the symbolic turn of the century, Ourossoff seems to find in the new TWA/Chiat/Day Advertising’s headquarters a space that turns the features of advanced technological postmodernity explicit; an image clear, powerful and catching enough to replace the well-known paradigm of machinist, functional modernity:

At the turn of the century, Frederick Taylor and Henry Ford designed comprehensive social programs based on the efficiency of the assembly line, where workers functioned as well-oiled machines, and where their moral lives were carefully regulated. (...)

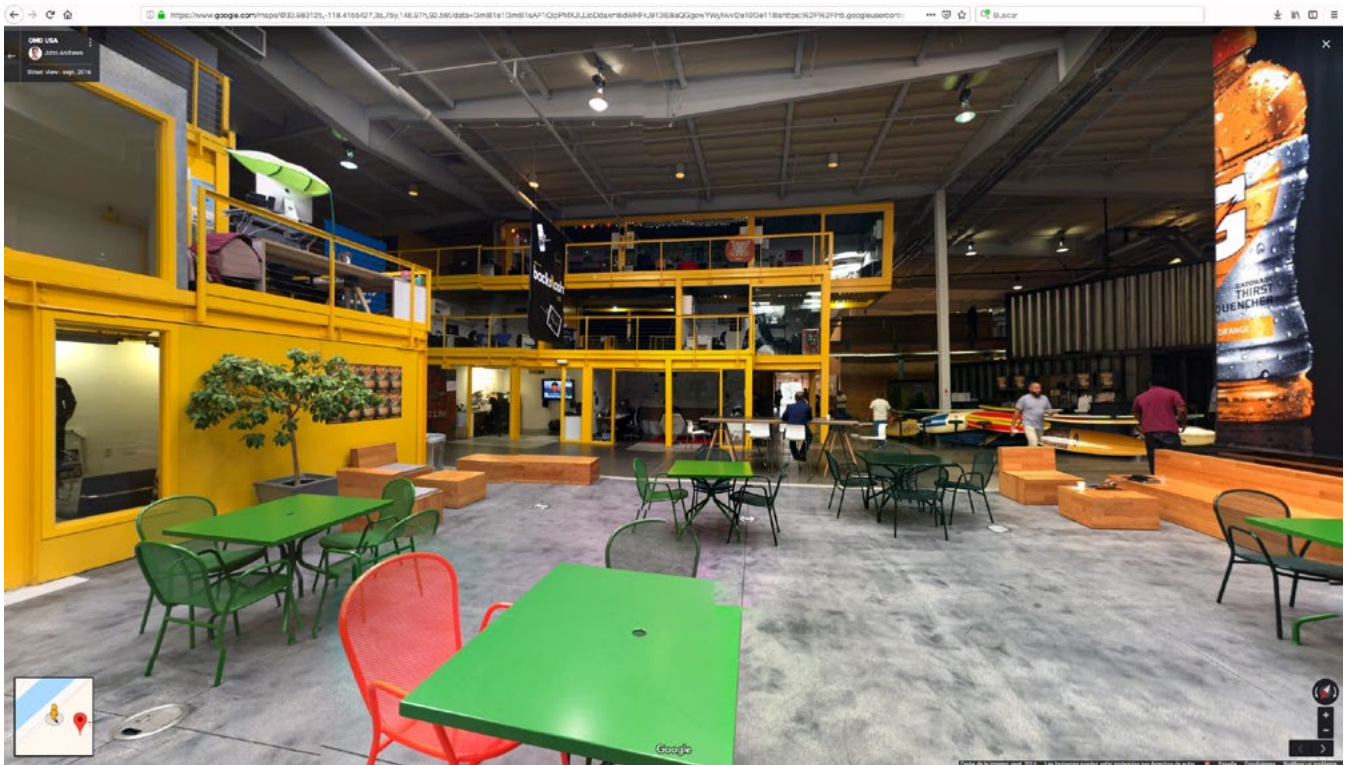
The image of man as an efficient gear in a complex mechanical device no longer makes sense in an era relentlessly bombarded with new information, where life is restless, migratory.

Today, the necessary illusion (...) is that of freedom (Ourossoff, 1999).

The project for the TWA/Chiat/Day headquarters was built in a nondescript warehouse in Playa del Rey, Los Angeles. Without nearly any connection with the outside world, the only way of access is through a candle-shaped-floorplan pavilion that houses a yellow metal staircase connected to the container’s interior by means of an elevated double corridor. This corridor, completely enclosed, with a vaulted ceiling and a white painted interior, works as an extensive threshold that separates – intentionally, theatrically and literally – the outer city from the inner one (FIG. 1).

Once inside, the building presents itself as a huge open-plan space where the roof’s thermal insulation and metallic structure are exposed, and from which air conditioning systems and artificial lighting dangle. The place is spatially and discursively organized by replicating the functional and visual features of a small city: a raised ‘main street’ is located within a matrix of ‘action-office’ cubicles, organized in a series of neighborhoods where there are no enclosed private offices, distributing an open space that is completely visible and perceptible once the elevated access corridor is traversed.

Magnetically grouped along the longitudinal axis that shapes the main street are a series of smaller, delimited or partially enclosed spaces that serve as a functional complement to the workstations in the great



que descuelgan los sistemas de acondicionamiento y de iluminación artificial. El lugar se organiza espacial y discursivamente a través de la réplica de las condiciones funcionales y visuales de una pequeña ciudad: en medio de una matriz de cubículos 'action-office' que organizan una serie de 'barrios' en los que no existen las oficinas personales cerradas se ubica una calle principal en altura (*main street*) desde la que se distribuye un espacio abierto completamente visible y perceptible una vez atravesado el pasillo elevado de acceso.

De forma magnética al eje longitudinal que configura la *main street*, se agrupan una serie de espacios de menor escala, delimitados o parcialmente cerrados, que sirven como complemento funcional a los puestos de trabajo de la gran sala: aseos, almacenes, salas de reunión, *war rooms*, etc. También se disponen bajo esa misma lógica una serie de artefactos y espacios pensados y nombrados para reforzar la imitación del espacio público: 12 árboles acompañados de mobiliario de exterior que configuran un espacio central (*central park*); una cancha de baloncesto; un bar tematizado con motivos y tablas de surf; un coche rojo de la marca Datsun (trasladado de las oficinas temporales de Gehry a modo de monumento), así como unas casas interiores (*cliff-dwellings*) de tres pisos formadas por el apilamiento de contenedores de mercancía pintados de amarillo y decoradas con motivos icónicos de la cultura pop – los

hall: toilets, warehouses, meeting rooms, 'war rooms,' etc. A series of artifacts and spaces designed and named to reinforce the mimic of public space follow the same organizational logic: 12 trees accompanied by outdoor furniture forming a central space (Central Park); a basketball court; a thematic bar with surf boards and motifs; a red Datsun car (moved from Gehry's temporary offices as a monument), as well as some three-story interior houses (Cliff-Dwellings) made out of stacked merchandise containers painted yellow and decorated with iconic pop culture motifs – John Lennon's eyes, the color flower formed from the first iMac models' advertising photos, a pirate flag, and so on.

This use of pop imagery as the main theme for interior design not only builds a business image different from that seriousness of traditional American corporate culture, but also calls upon an immediate sense of affinity between employees, the company and its physical space. Thus, the segregation between private life, the college world, and labor is mitigated by the immediacy and the generational proximity represented by decorative motifs.

Likewise, the introduction of amenities (cafeterias, gardens, sports spaces, ping-pong or foosball tables) complements the strictly functional architectural program, building a space that tends towards

**FIG 2** Interior de la sede de TBWA/Chiat/Day, Los Ángeles, California. El carácter de espacio público se refuerza permitiendo el acceso virtual desde la plataforma Google. / TBWA/Chiat/Day headquarters, Los Angeles, California, interior. The space's public character is reinforced by allowing virtual access from the Google platform. Fuente / Source Google Street View



**FIG 3** Centro de Visitantes de Google en Mountain View. / *Google's Visitor Center at Mountain View.*  
© Borja Ganzabal

ojos de John Lennon, la flor de colores formada de la foto publicitaria de los primeros modelos de iMac, una bandera pirata, entre otros.

Esta utilización de imaginería pop como hilo conductor de la temática del diseño interior no sólo construye una imagen empresarial alejada de la seriedad de la cultura corporativa americana tradicional, sino que apela a la construcción de un sentimiento de identificación inmediato entre empleados, empresa y espacio físico. De esta forma, la segregación entre la vida privada, el ámbito estudiantil y el mundo laboral queda mitigado mediante la inmediatez y la cercanía generacional que representan los motivos decorativos.

Asimismo, la introducción de amenidades (cafeterías, jardines, espacios deportivos, mesas de ping-pong, futbolines) complementa el programa arquitectónico estrictamente funcional para construir un espacio que tiende a la autosuficiencia y a la autocontención y, por lo tanto, disminuye la necesidad de contacto con el mundo exterior: si el interior del edificio cuenta con parques, zonas deportivas y lugares de ocio o de descanso, se genera la posibilidad de que los empleados permanezcan dentro del espacio de trabajo incluso si en algún momento de su jornada laboral desean acceder a un espacio de estas características. Dicho de otro modo, el proyecto disminuye la necesidad de ausentarse del entorno de trabajo.

La potenciación de las connotaciones urbanas – y la aceptación de sus cualidades como espacio de reunión, intercambio o socialización – no debe ocultar que existe un rechazo a otras condiciones propias de la ciudad

self-sufficiency and self-containment thus diminishing thus the need for contact with the outside world: if the building includes parks, sports areas, and leisure or resting places, it provides the possibility for employees to remain within the workspace at any time of their working day even if they want to access a space with these characteristics. In other words, the project reduces the need to be outside of the work environment.

Enhancing urban connotations – and accepting its qualities as a space for meeting, exchange, or socialization – should not obscure the fact that there is a strong rejection of other features of the city – multi-property, legal regulations, insecurity – that are not beneficial for corporations. Thus, by replicating urban forms, situations and contexts within a controlled space and following a private property regime, the company tries to convey a public condition that is nonexistent (FIG. 2). It supposes, therefore, the construction of an entire world enclosed, “better than the city itself,” which falls in the ambiguity of being, simultaneously, “utopian commune and Orwellian nightmare” (Ouroussoff, 1999). The legend has it that among its employees – freed from their ‘comfort zones,’ empowered to self-manage their time, and immersed in that city-within-the-city – the company was referred to as ‘Chiat/Day and Night,’ due to the frequent tendency to stretch out working hours (Elliott, 2002).

### **All-in-one II: Google, Amazon and Facebook**

Recently, other large North American tech companies – Facebook, Google, or Amazon – have built or plan

– multipropiedad, normativas legales, inseguridad – que no son beneficiosas para las corporaciones. Así, mediante la réplica de formas, situaciones y contextos urbanos dentro de un espacio controlado y en régimen de propiedad privada, la compañía trata de transmitir una condición pública que es inexistente (FIG. 2). Supone, por lo tanto, la construcción de un mundo completo encerrado en sí mismo, «mejor que la propia ciudad», que discurre en la ambigüedad de ser, simultáneamente, una «comuna utópica y una pesadilla orwelliana» (Ouroussoff, 1999). Cuenta la leyenda que entre los empleados – liberados de sus ‘zonas de confort’, empoderados para autogestionar su tiempo e inmersos en esa ciudad dentro de la ciudad – la empresa era conocida con el sobrenombre de ‘Chiat/Day and Night’ por la frecuente tendencia a la dilatación de la jornada laboral, día y noche (Elliott, 2002).

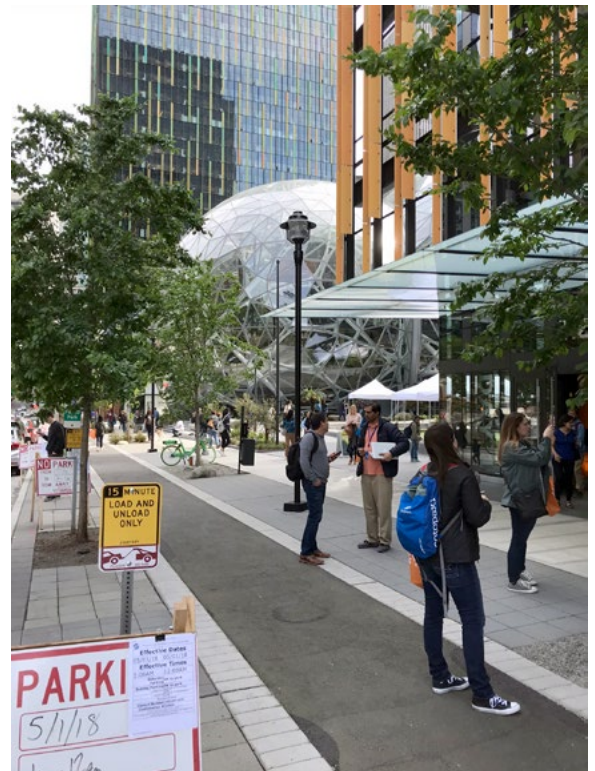
### All-in-one II: Google, Amazon y Facebook

Recientemente, otras grandes compañías tecnológicas norteamericanas – Facebook, Google, o Amazon – han construido o planean construir sus sedes profundizando y ampliando los programas arquitectónicos complementarios orientados a la autosuficiencia y autocontención ya presentes en TWA/Chiat/Day. Esto es, haciendo de la ‘ilusión de libertad’ una herramienta arquitectónica válida.

GooglePlex, el campus corporativo de Google en Mountain View, California, ofrece una versión lúdica y *geek* de esta ampliación programática; cuenta en sus zonas intersticiales con pistas de arena para jugar al voleibol, esculturas de huesos de dinosaurios o un jardín en el centro de visitantes donde los íconos de su sistema operativo Android se han convertido en esculturas (FIG. 3). Asimismo, las imágenes promocionales de la ampliación del campus – actualmente en construcción, proyectada por Bjarke Ingels Group y Heatherwick Studio – profundizan este aspecto y muestran una conjunción entre lo lúdico, lo deportivo y el espacio de trabajo bajo una membrana transparente: pistas de ciclismo interiores, ferias de comida, *food trucks* e incluso – aludiendo a una cierta facilidad de conciliación laboral – familias paseando de la mano con niños<sup>2</sup>.

En el caso de Amazon, con sede en Seattle, Washington, la complementariedad programática es explícita en el más representativo de sus edificios corporativos: las Amazon Spheres (NBBJ Architects, 2018). El edificio, ubicado en un campus urbano que cuenta además con tres rascacielos y un centro multifuncional, y cuya envolvente es el resultado de la intersección de tres esferas de vidrio, está pensado para incluir «aquello que típicamente le falta a las oficinas urbanas – un enlace con la naturaleza» (Amazon.com, Inc., 2018a). Dentro de las esferas la compañía complementa el programa de su campus urbano con un jardín botánico de especies tropicales – mayoritariamente amazónicas – en el que «los empleados pueden pensar y trabajar de forma diferente rodeados por plantas» (Amazon.com, Inc., 2018a).

En su interior, la oferta gastronómica incluye «una selección de café y *donuts*» (Amazon.com, Inc., 2018b) – caféina y azúcar son estimulantes comunes en los lugares



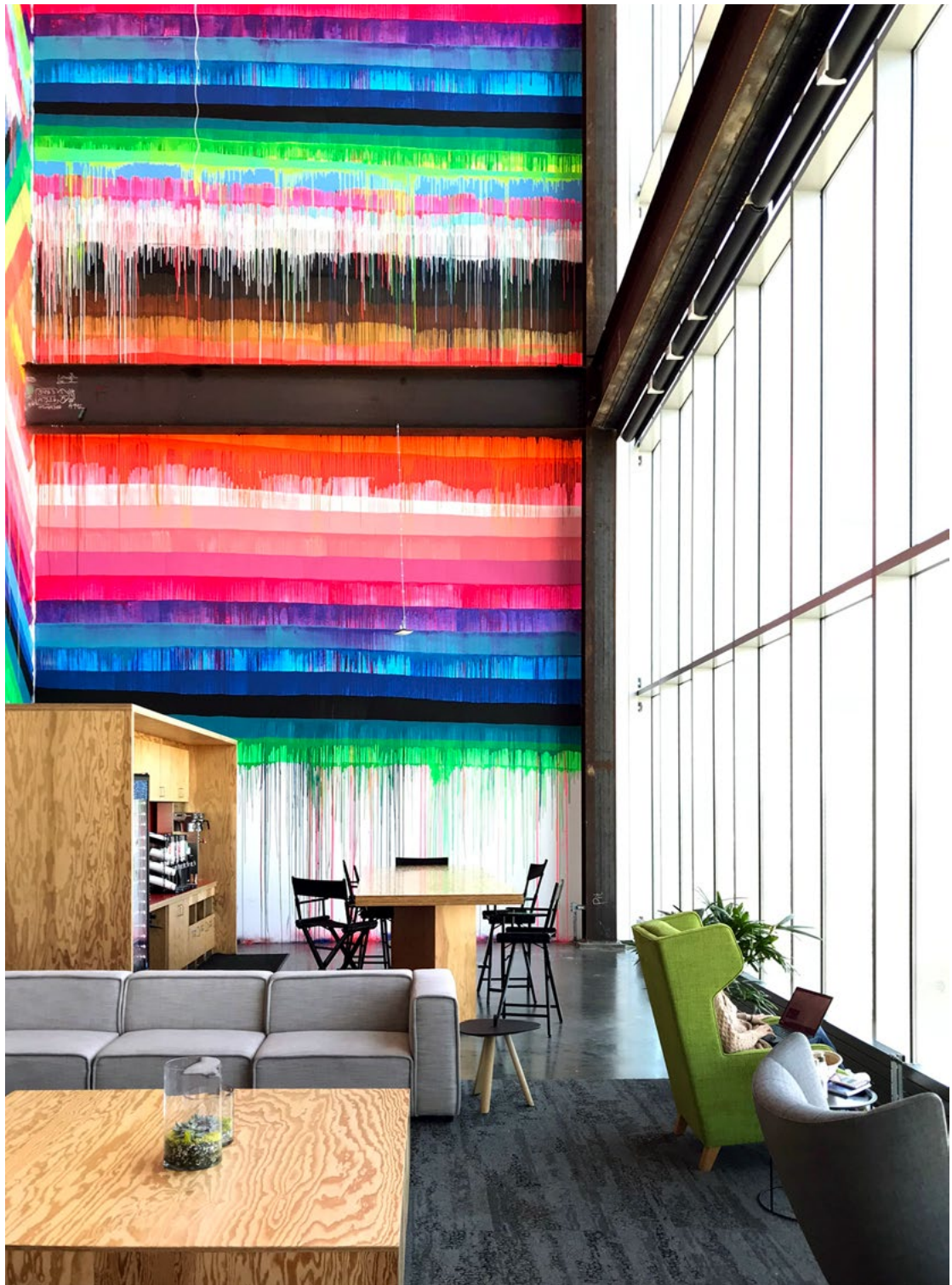
to build their headquarters deepening and expanding on complementary architectural programs oriented to self-sufficiency and self-containment already present at TWA/Chiat/Day. That is, making the ‘illusion of freedom’ a valid architectural tool.

GooglePlex, Google’s corporate campus in Mountain View, California, offers a playful *geek* version of this programmatic expansion; in its interstitial zones it has sand tracks for playing volleyball, dinosaur bones’ sculptures, or a garden at the visitors center where the icons of its Android operating system have been turned into statues (FIG. 3). In addition, the promotional images of the campus’ expansion – designed by Bjarke Ingels Group and Heatherwick Studio, and currently under construction – strengthen these features through a combination of the ludic, the sporting, and the workspace all under a transparent membrane: interior cycling tracks, food fairs, food trucks, and even – alluding to a certain ease of conciliation – families walking hand in hand with children.<sup>2</sup>

In the case of Amazon, based in Seattle, Washington, the programmatic mix is explicit in the most representative of its corporate buildings: the Amazon Spheres (NBBJ Architects, 2018). The building, located in an urban campus that has also three skyscrapers and a multifunctional center, and whose envelope is the result of associating three glass spheres, is designed to include “what is typically missing from urban offices – a direct link to nature” (Amazon.com, Inc., 2018a). In the spheres, the company complements the program of its urban campus with a botanical garden of tropical species – mainly

**FIG 4** Amazon Spheres en el lugar central del campus urbano de Amazon. / Amazon Spheres at Amazon’s urban campus central area. © Borja Ganzabal





**FIG 5** Hall principal del MPK20 con instalación artística de Maya Hayuk. La domesticidad en el espacio se refuerza mediante mobiliario de descanso y la posibilidad de autoabastecimiento de bebida gratuita. / *Main hall at MPK20 with artistic installation by Maya Hayuk. The space's domesticity is reinforced by the relaxed furniture and the self-service free drinks.*  
© Borja Ganzabal

de trabajo – y en el campus urbano se encuentra la tienda Amazon Go, donde el intercambio de moneda física se elimina en favor del virtual y sin contacto, reduciendo el acto de consumo al simple gesto de alcanzar un producto de un expositor (FIG. 4).

La sede de Facebook diseñada por Frank Gehry en Menlo Park, California (2013-2015), conocida como MPK20, emplea unas estrategias similares a las de TBWA/Chiat/Day y ahonda en la réplica del espacio urbano – «hemos creado una pequeña ciudad bajo el techo», apuntaba Craig Webb, socio de Gehry (Lee, 2015)

from the Amazon, for the sake of redundancy – where “employees can think and work differently surrounded by plants” (Amazon.com, Inc., 2018a).

Inside, the gastronomic offer includes “a selection of coffee and doughnuts” (Amazon.com, Inc., 2018b) – caffeine and sugar are common stimulants in workplaces – while in the urban campus there is the Amazon Go store, where physical money exchange is eliminated in favor of virtual one, reducing the act of consumption to the simple gesture of reaching a product from an exhibitor (FIG. 4).

«Estos programas arquitectónicos complementarios, aparentemente insustanciales, implican una agenda ideológica mucho más compleja, donde la gestión del tiempo sustituye a la organización espacial como idea generadora de la forma arquitectónica.»

– mediante una organización de los puestos de trabajo en barrios dentro del gigantesco contenedor de planta libre (Lee, 2015). Los espacios de amenidades lúdicas también existen en la nueva sede, en la que se incluyen servicios de comida y bebida gratis, cafeterías o una cubierta-parque con espacios de anfiteatro y de yoga, así como once instalaciones artísticas *site-specific* que refuerzan la aparente contingencia programática (Deutsche, 1996) (FIG. 5). En la tendencia a la autocontención y a la reducción de la necesidad de ausentismo, el edificio de Gehry aporta un programa todavía más complejo y proliferan en el edificio los espacios de conveniencia que facilitan y liberan a los empleados de tediosas tareas domésticas: entre ellos, servicio de reparación de vehículos, bicicletas, guarderías y lavanderías<sup>3</sup>.

Sin embargo, estos programas arquitectónicos complementarios, aparentemente insustanciales, implican una agenda ideológica mucho más compleja, donde la gestión del tiempo sustituye a la organización espacial como idea generadora de la forma arquitectónica. A través de la ‘ilusión de libertad’ – que utiliza la coartada de lo ‘lúdico’, la réplica del espacio urbano y la agrupación de servicios para construir edificios autosuficientes capaces de contener *all-in-one* y *all-at-once* – estas corporaciones tecnológicas buscan capitalizar el tiempo ahorrado en transporte y tareas domésticas, así como en la recirculación interna de los recursos económicos dedicados a dichas actividades.

Más aún, debido a su ingente disponibilidad de capital, estas corporaciones están afrontando importantes inversiones en el desarrollo urbano de zonas próximas a sus sedes: Facebook anunció en 2017 la construcción de Willow Village – cuyo diseño corre a cargo de OMA – en terrenos adyacentes a las nuevas oficinas, en los que incorporaría 1.500 viviendas, un centro cultural y más de 11.000 metros cuadrados de zonas de comercio y de ocio (Facebook, 2017); Amazon, a pesar de no desarrollar proyectos de vivienda propios, continúa aumentando su poder político en Seattle bajo la amenaza de paralizar el desarrollo de su campus urbano si el Consejo Municipal no accede a una rebaja tributaria de un impuesto que, precisamente, pretende recaudar dinero para mitigar la crisis de las personas ‘sintecho’ de la ciudad (Wingfield, 2018); Google anunció en 2017 un acuerdo con la ciudad de Mountain View en la que se aprobaba la construcción de 5.000 viviendas en las inmediaciones de su nuevo campus, que se llamará Alphabet City (Streitfeld, 2018).<sup>4</sup>

Facebook’s headquarters, designed by Frank Gehry in Menlo Park, California (2013-2015) also known as MPK20, employs strategies similar to those of TBWA/Chiat/Day expanding on the urban space replica by means of an organization of workplaces into neighborhoods inside the gigantic open plan container: “we have created a small city under the roof,” pointed Craig Webb, Gehry’s partner (Lee, 2015). Recreational amenities also exist in the new headquarters, which include free food and beverage services, cafeterias, or a park-rooftop with an amphitheater and yoga spaces, as well as eleven site-specific art installations that reinforce the apparent programmatic contingency (Deutsche, 1996) (FIG. 5). In the attempt at self-containment and to reduce the need for absenteeism, Gehry’s building provides an even more complex program, and the building is populated with spaces of convenience that facilitate and free employees from tedious domestic tasks: among others, repair service for vehicles, bicycles, nurseries, and laundries.<sup>3</sup>

However, these complementary – apparently insubstantial – architectural programs imply a much more complex ideological agenda, where time management replaces spatial organization as the generating idea of architectural form. Through the ‘illusion of freedom’ – which uses the alibi of the ‘playful’, the urban space replica, and the grouping of convenience services to build self-sufficient buildings capable of containing all-in-one and all-at-once – these technological corporations seek to capitalize on the time saved in transport and domestic tasks, as well as on the internal recirculation of economic resources dedicated to these activities.

Moreover, due to their enormous capital availability, these corporations are doing significant investments in the urban development for areas close to their headquarters: Facebook announced in 2017 the construction of Willow Village – designed by OMA – in lands adjacent to their new offices, which would incorporate 1,500 homes, a cultural center, and more than 11,000 square meters of commercial and leisure areas (Facebook, 2017); Amazon, in spite of not developing its own housing projects, continues to increase its political power in Seattle under the threat of paralyzing the development of its urban campus if the Town Council does not agree to a tax reduction – a tax that, precisely, aims to raise money to mitigate the homeless people crisis in the city (Wingfield, 2018); Google, announced in 2017 an agreement with the city of Mountain View to approve the construction of 5,000

“These complementary – apparently insubstantial – architectural programs imply a much more complex ideological agenda, where time management replaces spatial organization as the generating idea of architectural form.”

## Ilusión de libertad

Antes de que T BWA/Chiat/Day, Google, Facebook o Amazon utilizaran la ‘ilusión de libertad’ en favor de su propia productividad, antes incluso de que el final de la década de 1960 pusiese el énfasis en la emancipación del individuo, la compañía norteamericana Bell Labs ya utilizaba abiertamente este concepto como manera de transmitir sus intenciones en el espacio construido (Mozingo, 2011). En su sede de 1950, equiparaban la atmósfera de los edificios de investigación con la de los campus universitarios norteamericanos con el fin de prolongar la experiencia de libertad universitaria a etapas laborales posteriores. Lo hacían, a diferencia de las corporaciones contemporáneas, reconociendo de forma abierta que la libertad que ofrecía su campus era «útil» para la compañía y el empleado y que, por lo tanto, era «parcialmente ilusoria» (Mozingo, 2011:62). De una forma menos evidente e implícita, Gehry expresaba el carácter ilusorio de la libertad en el edificio de Facebook cuando, en un vídeo comercial, destacaba que aquello que verdaderamente gustaba a los usuarios era la «sensación de libertad» que les proporcionaba el espacio, no refiriéndose en ningún momento a una libertad absoluta<sup>5</sup> (Youtube, Karo Aghavelyan, 2017).

En los ámbitos corporativos creativos y tecnológicos, la réplica de la urbanidad, el juego, las amenidades, los espacios de conveniencia, así como el empoderamiento de los empleados y el emprendimiento e intraemprendimiento han permeado en toda actividad de los empleados disolviendo las fronteras espacio-temporales entre trabajo, vida cotidiana, ocio y transporte. Entre las cuatro funciones de la modernidad – trabajo, habitación, ocio, transporte (CIAM, 1933) – el ocio configura la coartada programática que habilita la utilización de la ‘ilusión de libertad’ y sus espacios abarcadores (*all-in-one* y *all-at-once*) como una herramienta arquitectónica que aporta valor y prestigio a las corporaciones. Si la jornada laboral moderna ofrecía ocho horas de tiempo para el ocio de masas como actividad complementaria, pensada para conciliar la alienación entre el trabajo industrial y la vida, ese mismo ocio es ahora fuente de agotamiento y de alienación. El ocio ya no es la contrapartida del trabajo y la libertad que ofrece el juego no es cuestión de elección: jugar y disfrutar en el trabajo es un imperativo – «*work hard, play hard!*»<sup>6</sup>. ARQ

new homes in the vicinity of its new campus, which will be called Alphabet City (Streitfeld, 2018).<sup>4</sup>

## Illusion of freedom

Before T BWA/Chiat/Day, Google, Facebook or Amazon used the ‘illusion of freedom’ in favor of their own productivity, even before the emphasis on the emancipation of the individual at the end of the 1960s, the American company Bell Labs already used this concept openly as a way to convey their intentions into the built space (Mozingo, 2011). In their 1950 headquarters, they equated the atmosphere of the research buildings with that of the American university campuses, in order to extend college experience of freedom to later work stages. They did it, unlike contemporary corporations, openly recognizing that the freedom offered by their campus was “useful” for the company and the employee, and therefore, it was “partially illusory” (Mozingo, 2011:62). In a less obvious and implicit way, Gehry expressed the illusory character of freedom in the Facebook building when, in a commercial video, he highlighted that what users really liked was the “feeling of freedom” that particular space provided them, not referring at any time to absolute freedom.<sup>5</sup>

In the creative and technological corporate areas, the replicas of urban features, games, amenities, convenience spaces, as well as employees’ empowerment, entrepreneurship and intra-entrepreneurship, have permeated each of the workers’ activities dissolving the space-time boundaries between work, daily life, leisure and transport. Among the four modern functions – work, home, leisure, circulation (CIAM, 1933) – leisure constitutes the programmatic alibi that enables the use of an ‘illusion of freedom’ and its all-encompassing spaces (*all-in-one* and *all-at-once*) as an architectural tool that brings value and prestige to corporations. If the modern workday offered eight hours for leisure as a complementary activity, designed to reconcile the alienation between industrial work and life, that same leisure is now a source of exhaustion and alienation. Leisure is no longer the counterpart of work, and the freedom offered by games is not a matter of choice: playing and enjoying yourself at work is an imperative – “*work hard, play hard!*”<sup>6</sup> ARQ

---

### Borja Ganzabal Cuena

<b.ganzabal@alumnos.upm.es>

Arquitecto, ETSAB, Universitat Politècnica de Catalunya, 2012. Master en Proyectos Arquitectónicos Avanzados, ETSAM, Universidad Politécnica de Madrid, 2015. Ha sido Visiting Scholar en University of California, Berkeley (2018) y curador de “Meet Myths: Young architects with Fine Arts Academics” (ETSAM, 2016). Sus textos han sido publicados en *Summa+*, Revista *MAPEO* y en *Vivir 100 Años: Longevidad y Ciudad Futura* (2015).

Architect, ETSAB, Universitat Politècnica de Catalunya, 2012. Master in Advanced Architectural Projects, ETSAM, Universidad Politécnica de Madrid, 2015. Visiting Scholar at the University of California, Berkeley (2018) and curator of “Meet Myths: Young architects with Fine Arts Academics” (ETSAM, 2016). His texts have been published in *Summa+*, Revista *MAPEO* and *Vivir 100 Años: Longevidad y Ciudad Futura* (2015).

## Notas / Notes

- Los problemas económicos de la compañía hicieron que en 1995 Omnicom Group adquiriese Chiat/Day y la integrase en TBWA International, modificando su nombre por TBWA/Chiat/Day.
- City of Mountain View, California (sitio web). «Google Charleston East». 23 de enero de 2017. Accedido 9 de diciembre, 2018. [https://www.mountainview.gov/depts/comdev/planning/activeprojects/charleston\\_east.asp](https://www.mountainview.gov/depts/comdev/planning/activeprojects/charleston_east.asp)
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT) adoptó en la 6ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) la Ro21, «Recomendación sobre la utilización del tiempo libre» (1924). Esta recomendación fue retirada en la 92ª edición del CIT en 2004 (OIT, 1924, 2004). Las 8 horas entre el trabajo y el descanso – nunca completamente dedicadas al ocio – tienen un contenido mucho más complejo y tedioso: de acuerdo con la OIT, también comprende las siguientes actividades: comer y beber, actividades domésticas, compras de bienes y servicios, labores de cuidado de miembros o no miembros del hogar, actividades educativas, actividades organizativas, cívicas o religiosas.
- Side Walk Labs, filial de Alphabet (empresa de Google) está actualmente inmersa en la construcción de un barrio inteligente en Toronto, que será capaz de recoger datos de todo aspecto de la vida en el barrio, 24 horas al día, 7 días a la semana. Véase <https://sidewalktoronto.ca/>
- Véase «Ascend to a Frank-Gehry-Designed Creative Work Space». Video de YouTube, 3:39, 10 de marzo de 2017. [https://www.youtube.com/watch?v=FOX\\_BoEgRms](https://www.youtube.com/watch?v=FOX_BoEgRms)
- David Guetta, «Play hard», ft. Ne-Yo & Akon, 2013.
- The company's economic problems caused Omnicom Group to acquire Chiat/Day in 1995 and merge it to TBWA International, modifying its name to TBWA/Chiat/Day.
- City of Mountain View, California (website). "Google Charleston East". January 23, 2017. Accessed December 9, 2018. [https://www.mountainview.gov/depts/comdev/planning/activeprojects/charleston\\_east.asp](https://www.mountainview.gov/depts/comdev/planning/activeprojects/charleston_east.asp)
- The International Labor Organization (ILO) adopted at the 6th meeting of the International Labor Conference (ILC) the Ro21, "Utilization of Spare Time Recommendation" (1924). This recommendation was withdrawn at the 92nd edition of the ILC in 2004 (OIT, 1924, 2004). The 8 hours between work and rest – never entirely devoted to leisure – have a much more complex and tedious content: according to ILO, they also include the following activities: eating and drinking, domestic activities, purchases of goods and services, caring for household members or non-members, educational activities, or organizational, civic or religious activities.
- Side Walk Labs, a subsidiary of Alphabet (a Google company) is currently immersed in the construction of a smart neighborhood in Toronto, which will be able to collect data on all aspects of life in the neighborhood, 24 hours a day, 7 days a week. See <https://sidewalktoronto.ca/>
- See "Ascend to a Frank-Gehry-Designed Creative Work Space". YouTube Video, 3:39, March 10, 2017. [https://www.youtube.com/watch?v=FOX\\_BoEgRms](https://www.youtube.com/watch?v=FOX_BoEgRms)
- David Guetta, "Play hard", ft. Ne-Yo & Akon, 2013.

## Bibliografía / Bibliography

- Amazon.com, Inc. «Seattle Spheres». Página web corporativa para la sede de la empresa. Accedido 5 de diciembre, 2018a. <https://www.seattlespheres.com/>
- Amazon.com, Inc. «The Spheres Weekend Public Visits». Página web corporativa para la sede de la empresa. Accedido 5 de diciembre, 2018b. <https://www.seattlespheres.com/the-spheres-weekend-public-visits>
- ANDERTON, Frances. «'Virtual Officing' Comes In From the Cold.» *The New York Times*, 17 de diciembre, 1998. Accedido 5 de diciembre de 2018. <https://www.nytimes.com/1998/12/17/garden/design-notebook-virtual-officing-comes-in-from-the-cold.html>
- CHIAPELLO, Eve; BOLTANSKI, Luc. *The New Spirit of Capitalism*. London: Verso, 2005.
- DEUTSCHE, Rosalyn. *Evictions: Art and Spatial Politics*. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.
- ELLIOTT, Stuart. «Jay Chiat, Advertising Man on a Mission, is Dead at 70.» *The New York Times*, 24 de abril, 2002. Accedido 5 de diciembre de 2018. <https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/2002/04/24/701599.html?pageNumber=24>
- Facebook, Inc. «Investing in Menlo Park and the Community». Actualizado 7 de julio de 2017. Accedido 5 de diciembre, 2018. <https://newsroom.fb.com/news/2017/07/investing-in-menlo-park-and-our-community/>
- FLORIDA, Richard. *The Rise of the Creative Class (and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life)*. New York: Basic Books, 2002.
- JEMELNIAK, Dariusz. «Changes in Temporal Approaches at Workplace», *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*. 3,1 (2008):59-65.
- JENCKS, Charles. «Towards the Perfected Office.» *Architectural Design*, 62, 7/8 (July/August 1992).
- LEE, Lydia. «Status update: Channeling Facebook's start-up culture, Frank Gehry creates a mammoth, vibrant warehouse for the social-media company». *Architectural Record* 203 (January, 2015): 85-93.
- s/A, «Lentes De Aumento: Edificio Chiat/Day en Main Street, Venice, California, 1984-1991.» *A&V* 0 (1990) 70-71.
- MCLUHAN, Marshall; FIORE, Quentin. *The Medium is the Message: An Inventory of Effects*. New York: Random House, 1967.
- MOZINGO, Louise A. *Pastoral Capitalism: A History of Suburban Corporate Landscapes*. Cambridge, MA: MIT Press, 2011.
- Organización Internacional del Trabajo. «Ro21 - Recomendación sobre la utilización del tiempo libre, 1924». Modificada en 2004. Accedido 5 de diciembre de 2018. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:Ro21](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:Ro21)
- OUROUSOFF, Nicolai. «A Workplace Through the Looking Glass.» *Los Angeles Times*, 31 de enero, 1999. Accedido 5 de diciembre de 2018. <http://articles.latimes.com/1999/jan/31/entertainment/ca-3282>
- PETERS, Tom J. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York: Knopf, 1987.
- PETERS, Tom J. *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*. New York: AA Knopf, 1992.
- SADLER, Simon. «The Varieties of Capitalist Experience.» en DEAMER, Peggy, ed. *Architecture and Capitalism: 1845 to the Present*. New York: Routledge, 2013.
- SAVAL, Nikil. *Cubed: A Secret History of the Workplace*. New York: Doubleday, 2014.
- STREITFELD, David. «Welcome to Zucktown. Where Everything is Just Zucky.» *The New York Times*, 21 de marzo, 2018. Accedido 5 de diciembre de 2018. <https://www.nytimes.com/2018/03/21/technology/facebook-zucktown-willow-village.html>
- WINGFIELD, Nick. «Amazon Pauses Huge Development Plans in Seattle Over Tax Plan.» *The New York Times*, 2 de mayo, 2018. <https://www.nytimes.com/2018/05/02/technology/amazon-development-tax.html>