

Buen Gobierno

ISSN: 1874-4271

director@revistabuengobierno.org

Fundación Mexicana de Estudios  
Políticos y Administrativos A.C.  
México

Nieto Morales, Fernando  
Entendiendo el espacio administrativo  
Buen Gobierno, núm. 19, julio-diciembre, 2015, pp. 8-21  
Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.  
Ciudad de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660540004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

# Entendiendo el espacio administrativo

Por Fernando Nieto Morales

Recibido 30/08/15 · Aceptado 14/10/15

## RESUMEN

En México, pensar en el “espacio administrativo”—i.e., el espacio y disposición física de los puestos y materiales de trabajo, así como la ubicación de las instalaciones para la atención y prestación de los servicios públicos—remite, en muchas ocasiones, a imágenes de descuido, desorden y confusión. En este ensayo se exploran algunas de las consecuencias del espacio administrativo en términos de la conducta y actitudes de funcionarios y ciudadanos. Además, basado en una perspectiva del “uso” del espacio, se ofrecen algunas claves para entender las características del espacio y posibles intervenciones. El texto concluye con algunas reflexiones sobre la gestión del espacio y su importancia desde el mirador de las políticas de gobierno.

**Palabras Clave:** espacio Administrativo, Políticas Gubernamentales, Gerencia, Instalaciones, Servicios Públicos

*In Mexico, thinking about the “administrative space”—i.e., the space and physical arrangement of work posts and materials, as well as the location of facilities for the provision of public services—often brings about images of neglect, disorder and confusion. In this essay, some of the consequences of the administrative space are explored, particularly in terms of officials’ and citizens’ behavior and attitudes. Also, based on a “use-centered” perspective of the space, some analytical clues are offered in order to understand spatial characteristics and potential interventions. The text concludes with some reflections on space management and its importance for governmental policies.*

**Keywords:** *Administrative Space, Governmental Policies, Management, Facilities, Public Services*

## INTRODUCCIÓN

En México, pensar en el *espacio administrativo*—esto es, el espacio y disposición física de los puestos y materiales de trabajo, así como la ubicación de las instalaciones para la atención y prestación de los servicios públicos—remite a imágenes y experiencias tan usuales que, en muchos casos, se han vuelto características: lugares oscuros, pasillos pintados con los colores del partido político en turno, ventanillas cubiertas de oficios, oficinas atiborradas de escritorios, archiveros y letreros, salones con espacio insuficiente. ¿Quién no ha caminado por el laberinto de pasillos, vidrios polarizados, archiveros e infraestructura vetusta que son muchas oficinas públicas? ¿Quién no ha esperado haciendo fila bajo pleno rayo de sol, porque la sala de espera de la oficina de gobierno en cuestión sólo tiene unas cuantas sillas—si es que, para empezar, existe tal sala de espera? Pensar en el espacio administrativo en México, pues, conlleva muchas veces imágenes de descuido, desorden y confusión. Bien se podría concluir sin más que lo anterior no es sino la expresión tangible de la—muy cierta—falta de recursos que adolecen muchas de las administraciones públicas del país. Algo hay de eso. No obstante, quiero argumentar que hay mucho más que aprender de la configuración del espacio administrativo en México.

**N**o me interesa, ni podría hacer yo—dado que no soy ni arquitecto, ni ingeniero, ni esteta—una reflexión sobre el espacio administrativo desde el punto de vista de sus determinantes arquitectónicos o estéticos. *En cambio*, en lo que sigue, procuraré ofrecer una reflexión desde la posición de un estudioso de los problemas y procesos de las organizaciones públicas. Así, el hilo conductor de este breve ensayo es que el espacio administrativo tiene sendos efectos en el comportamiento y motivación de funcionarios y usuarios de servicios públicos y que, por tanto, es importante entender los mecanismos que “producen” tal o cual configuración del espacio administrativo.

Por lo demás, la reflexión que propongo es pertinente por al menos tres razones. *Primero*, porque los actores, objetos y actividades de la administración pública están necesariamente “emplazados” (Gieryn, 2000; Logan, 2011); es decir, existen y se realizan en un espacio determinado. A pesar de lo anterior, estamos acostumbrados a pensar en los procesos y actividades de las administraciones públicas esencialmente en términos temporales (por ejemplo, como procedimientos administrativos que se desarrollan en fases o en etapas), mientras que a menudo dejamos de lado la dimensión espacial de los mismos. *Segundo*, porque, como han demostrado las ciencias sociales y del comportamiento, el espacio y sus características tienen efectos reales en la psicología y relaciones de los individuos y, por ende, tienen consecuencias para las organizaciones y políticas públicas. *Finalmente*, porque las investigaciones y reflexiones sobre la conexión entre el espacio y la administración pública en México son, al menos desde el mirador organizacional, escasísimas. De ahí que proponga algunas claves para el análisis y crítica de la configuración del espacio administrativo. *No obstante*, no está de más advertir que este ensayo es poco más que una aproximación al tema y que las categorías y conceptos que aquí propongo no tienen pretensión de verdad científica y, en cambio, son tan sólo una invitación a reconsiderar la importancia del tema.

## 1. LA IMPORTANCIA DEL ESPACIO

Observe las fotografías (a) y (b) abajo. Imagine que usted es un funcionario público y que debe trabajar en alguno de los dos espacios que se ilustran: *¿Cuál le parece más atractivo? ¿En cuál oficina se sentiría más cómodo, con mayor privacidad y seguridad? ¿En Cuál se imagina usted que sería más productivo y en cuál más propenso a distraerse a sí mismo o a otros?* Ahora, imagine que usted es un ciudadano y debe acudir a desahogar un trámite: *¿En cuál oficina, (a) o (b), se sentiría más cómodo? Sin tener más información que la que registran sus ojos, ¿Cuál oficina le produce más confianza? ¿Cuál está mejor adaptada para atender las necesidades de los ciudadanos? *En cuál es más probable que le pidan un soborno?** Independientemente de cuál sea su respuesta, este breve experimento mental es útil para dejar algo en claro: el espacio administrativo tiene implicaciones.

(a)



(b)



Figura 1.- Dos configuraciones de una oficina pública.

En principio, el espacio administrativo conlleva expectativas, refleja normas y ofrece oportunidades y restricciones; esto es, el espacio puede afectar las actitudes y comportamientos de los individuos. Por ejemplo, varios estudios han demostrado que el espacio y su configuración pueden tener efectos significativos en la motivación y bienestar de los oficinistas (Evans, 1979). En uno de estos estudios, Boutellier y sus colegas (2008) encontraron que los empleados que trabajan en oficinas abiertas (*vis-à-vis* empleados que trabajan en oficinas privadas tradicionales) desarrollan patrones de comunicación más cordiales y frecuentes. Otros han encontrado que empleados que trabajan en espacios abiertos y comunes tienden a declararse más satisfechos con el clima organizacional de la oficina y—contrario a lo que uno podría esperar—sienten que su privacidad es más respetada (Young, 2010; Woldfeld, 2010). Las características del espacio administrativo también parecen estar correlacionadas con los niveles de productividad (Haynes, 2008), participación (Binyaseen, 2010), compromiso y confort (Woldfeld, 2010), actitudes cooperativas (Ying et al. 2010) y la calidad de las interacciones sociales entre colegas (Kerstin y McCulloh, 2012).

Uno de los ejemplos más conocidos de cómo las características del espacio pueden afectar el comportamiento de los individuos es la tesis de las “ventanas rotas”, originalmente planteada por Wilson y Kelling (1982). Según ésta, el desorden y descuido del espacio (ventanas rotas, basura tirada y graffiti por doquier, por ejemplo) inducen desorden social, incluyendo el aumento en algunos delitos menores como el hurto y el vandalismo. En otras palabras, el desorden desincentiva el cumplimiento de normas positivas (v.gr. “no tirar basura”) y, en cambio, favorece la reproducción de normas negativas (v.gr. “maltratar la infraestructura pública”). Aunque ha sido una tesis sumamente controversial, sí hay evidencia a favor de la conexión entre las características del espacio y, en este caso, el mal comportamiento. Por ejemplo, Keizer et al. (2008) encontraron en seis distintos experimentos que un espacio desordenado (en el argot técnico se diría un espacio donde una “norma descriptiva” contradice una “norma prescriptiva”; cf. Aaronson, 2010), incrementa significativamente la probabilidad de mal comportamiento.

De manera más general, la importancia del espacio radica en su potencial como catalizador de comportamientos y actitudes y, en esa medida, su potencial como factor a considerar en el éxito de procesos y objetivos organizacionales y para programas y políticas públicas (Wineman, Kabo y Davis, 2009). En este sentido, Thaler y Sunstein (2008: 72) han argumentado con éxito cómo la configuración del espacio, entre otras cosas, puede afectar la calidad de las decisiones individuales, muchas veces en formas muy sutiles e inconscientes: *“Social scientists have found that they can ‘prime’ people into certain forms of behavior by offering simple and apparently irrelevant cues. It turns out that if certain objects are made visible and salient, people’s behavior can be affected. [For instance,] mere exposure to the scent of an all-purpose cleaner makes people keep their environment cleaner”*. Las indicaciones, normas y expectativas que surgen de tal o cual configuración del espacio (ad-

ministrativo) pueden promover, usualmente sin ser explícitas, muchas causas positivas... pero también negativas.

Observe nuevamente la oficina (b) en la fig. 1. La disposición de esta oficina es muy similar a la que uno puede encontrar en muchas oficinas públicas en México. Claramente, comparada con (a), (b) es menos ordenada, menos equipada y, probablemente, sea menos atractiva tanto para funcionarios, como para usuarios. Todo lo demás constante, supongamos de momento que la teoría de los vidrios rotos tiene plena validez, ¿Qué cabría esperar en términos, por ejemplo, de productividad (una norma positiva) o de tolerancia de la corrupción (una norma negativa) en cada uno de los espacios? En la respuesta a esta interrogante va la importancia de la cuestión.

## 2. USAR EL ESPACIO, PRODUCIR EL ESPACIO

Entender que el espacio tiene consecuencias para los funcionarios y los ciudadanos es ciertamente útil; empero, no responde la pregunta de cómo es que se origina, para empezar, tal o cual disposición del espacio. Esto es, ¿Qué mecanismo explica la producción y reproducción de una configuración espacial determinada?

Los sociólogos distinguen el “espacio social” del “espacio natural”. El espacio natural se refiere al espacio tangible (“material”) en el que existen las personas y las organizaciones. Este espacio carece en sí mismo de valor político, económico o administrativo. Es decir, el espacio físico no tiene, *a priori*, relevancia social. Es hasta que la gente y las organizaciones usan el espacio (lo transforman, establecen límites, disponen materiales y actividades aquí y allá y adjudican significados) que el espacio físico se convierte en un “espacio social” con valor político, económico, administrativo, etc. (Gans, 2002). Ésta, por cierto, es la razón por la que Lefebvre (2003) prefería referirse a la “producción del espacio” y por la que creo que es útil pensar en la “producción de configuraciones” (positivas y negativas) del espacio de la administración pública.

Esta nota teórica es importante porque nos indica que el mecanismo (o uno de los mecanismos) que subyace a la configuración del espacio—y que, por tanto, explica las características y valor ulterior del mismo—se caracteriza por el uso que los individuos y las organizaciones hacen de sus recursos, incluido el espacio mismo. Es decir, la relación entre espacio y administración pública es una relación mediada por los procesos, rutinas y acciones de los actores administrativos, quienes, al hacer uso del espacio, intencionalmente o no “producen” las características del mismo.

De lo anterior, se pueden decir además dos cosas conexas. Por un lado, que la *configuración del espacio administrativo no es fortuita*—o al menos no lo es en parte. La configuración y diseño del espacio se encuentran irremediablemente conectados a fenómenos organizacionales relacionados a criterios de uso. Éstos incluyen el crecimiento o disminución

de la dotación de recursos, la configuración de la agenda de prioridades, la asignación de responsabilidades, los cambios en la jerarquía, las negociaciones entre coaliciones, el apego a normas profesionales y colectivas y el desempeño de las múltiples rutinas organizacionales que día a día se llevan a cabo en las oficinas de gobierno. Por el otro lado y a razón de lo anterior, el uso del espacio administrativo—y, por ende, las particularidades y configuración del mismo—nos releva información valiosísima sobre los principios, prioridades y procesos de las administraciones públicas, de sus miembros y organizaciones.

Para ilustrar estos puntos, considere cuatro manifestaciones espaciales: (a) *lugar*, (b) *densidad*, (c) *propincuidad* y (d) *apertura* (Gans, 2002). La primera se refiere a la ubicación relativa de individuos y materiales en el espacio. La segunda, por su parte, se refiere a la cantidad de individuos, cosas o actividades que se concentran en un espacio determinado. La tercera se refiere a la cercanía o proximidad espacial. La cuarta, finalmente, se refiere al grado de inclusión del espacio. Cada uno de estos fenómenos refleja el uso dado al espacio y, siguiendo el argumento, nos revela información sobre el mecanismo organizacional que conduce a tal o cual configuración espacial.

### **(A) LUGAR**

En su sentido más básico, pensar en el espacio administrativo refiere a la localización de los funcionarios y sus medios de trabajo y, por ende, de los recursos y actividades de las organizaciones gubernamentales. Como pasa en la dimensión temporal, los trámites y servicios del gobierno también tienen un lugar específico (un pasaporte se tramita y produce en ciertos lugares y no en otros). ¿Qué determina que alguien o algo se localice aquí o allá? ¿Por qué tal departamento se encuentra en la planta baja del edificio y no en el último piso? Desde el mirador organizacional, se pueden dar varias respuestas. Por ejemplo, siguiendo una racionalidad estrictamente formalista, uno podría pensar que la obligación legal determina el lugar de personas, cosas y procesos. De ser así, funcionarios y actividades se localizarían donde la ley y los reglamentos así lo determinasen.

En realidad, junto al criterio de legalidad, organizacionalmente existen otros muchos criterios de uso que, en principio, pueden afectar el lugar de alguien o algo. Algunos de estos criterios pueden ser extralegales o incluso ilegales. Por tanto, lo importante a recordar es que el mecanismo que determina, en este caso, el lugar de las cosas y los individuos, depende del uso dado y no necesariamente del uso que “debería darse”. De ahí que acaso sea mejor señalar que los individuos y procesos más valorados tienden a ocupar lugares más valorados, más convenientes, con mejor acceso, etcétera, todo relativo al criterio o criterios de uso que sean legítimos en una organización. Si el criterio de uso es el respeto a la jerarquía, entonces habríamos de esperar que los lugares más convenientes o con mejor infraestructura se reserven para altos funcionarios y no necesariamente para los procesos, servicios o

usuarios clave. Al contrario, si el criterio de uso es el de la efectividad administrativa, uno habría de esperar que los lugares con mejor acceso o mejor equipados se destinarán a los procesos clave (de tal forma que se maximice la efectividad de los mismos).

### **(B) DENSIDAD**

Lo anterior también es válido si de entender la cantidad de personas y cosas en un determinado espacio se trata; esto es, la cantidad de espacio administrativo *per cápita*. Consideraciones legales, instrumentales, tecnológicas y políticas pueden reducir o incrementar el número de personas o cosas que se emplazan en un espacio administrativo dado. Por ejemplo, las novedades tecnológicas pueden alterar la densidad de objetos en el espacio: guardar archivos electrónicamente puede reducir la densidad de archivos físicos en una oficina y, por tanto, aumentar el espacio total per cápita. Igualmente, el rediseño de un proceso, digamos a través de la reducción de responsabilidades, puede reducir la densidad de objetos y personas en un espacio administrativo dado. Dicho de paso, es interesante notar que el fenómeno de la densidad tiene también un paralelo con la dimensión temporal: muchas veces varios procesos deben realizarse al mismo tiempo y *en el mismo espacio*. Considere, por ejemplo, el caso de las “ventanillas únicas” que son, entre otras cosas, espacios que concentran muchos trámites y, por lo tanto, varios procesos y rutinas organizacionales. En otras palabras, el uso dado al espacio también afecta la densidad de actividades desempeñadas en un lugar determinado.

### **(C) PROPINCUIDAD**

¿Todos los funcionarios relevantes para un proceso se sitúan cerca uno del otro? ¿Hay mucho o poco espacio entre, digamos, la dirección de recursos humanos y la de finanzas? ¿Cuál es la proximidad que tienen los ciudadanos a los procesos y funcionarios de gobierno? Son todas éstas cuestiones de propincuidad y, como en el caso del lugar y la densidad, también se resuelven—aunque muchas veces inadvertidamente—a través de mecanismos organizacionales relativos a criterios legítimos de uso. Por ejemplo, puede ser normal para una organización mantener físicamente alejadas a dos unidades que a menudo entran en conflicto o, acaso, mantener a personal no autorizado alejado del lugar donde se desarrollan ciertos procesos. Probablemente la expresión más familiar de este fenómeno espacial es la “zonificación”; es decir, el hecho de que las organizaciones públicas crean parcelas que son ocupadas por determinados individuos, cosas y procesos; esto es, diversos “usos” que se encuentran a determinadas distancias uno de otro (la sala de espera, la sala de atención al cliente, la dirección, la caja, la sala de juntas, etc.).

## (D) PUBLICIDAD

Finalmente, la publicidad del espacio también se ve afectada por criterios de uso. Aquí vale hacer una aclaración: publicidad en un sentido espacial se refiere no sólo al conocimiento de los ciudadanos sobre el espacio de la administración pública (por ejemplo, ¿es “públicamente” conocido dónde se ubica la oficina para obtener, digamos, una apostilla?). En realidad, el fenómeno es más general y se refiere a la creación y manutención de accesos al espacio que, en principio, concierne al público. O, visto al revés, se trata de cuántas barreras y parapetos se crean en un espacio dado para evitar que ciertos individuos, cosas o procesos accedan a parcelas del espacio. Habrá, así, reglas y normas que establezcan ciertas zonas del espacio como privadas (oficinas, salas de junta, etc.), mientras que en otras se permita el acceso a todos o a muchos (áreas de recreación, cafeterías, salas de espera, etc.). Pero también, habrá expresiones de uso que favorezcan el acercamiento de los usuarios al espacio administrativo (señalamientos claros, oficinas abiertas, ventanillas de fácil acceso) y expresiones de exclusión espacial (falta de señales, vidrios polarizados, direcciones confusas, etc.).

Todo lo anterior es importante, vale recalcar, porque las configuraciones espaciales que observamos nos revelan rutinas, valores y prioridades de las administraciones públicas. Es decir, los procesos y acciones de las organizaciones también tienen una dimensión espacial. Si, por ejemplo, un espacio administrativo concentra determinados procesos de interés ciudadano y éste se dispone excluyente y a distancia de los ciudadanos, esto nos dice algo de cuán abiertos se piensan estos procesos. De manera similar, si los recursos de una organización se concentran en ciertas áreas del espacio administrativo y no en otras, esto también potencialmente nos habla de prioridades e inercias administrativas. De ahí que para entender las configuraciones del espacio administrativo y, sobre todo, entender cómo se pueden cambiar configuraciones negativas y fomentar las positivas, debemos entender primero como es que las organizaciones y funcionarios usan el espacio.

## 3. GESTIONAR EL ESPACIO ADMINISTRATIVO

De todo lo anterior podemos concluir, al menos tentativamente, que el uso del espacio resulta en configuraciones no enteramente azarosas, que son indicativas de las reglas y criterios de uso—formales e informales—en una organización pública (sobre esta afirmación, véase también Kornberger y Clegg, 2004). Dado que la configuración del espacio tiene implicaciones para individuos y organizaciones públicas, identificar y ser capaz de modificar las reglas y criterios de uso es importante, especialmente cuando la configuración del espacio conlleva efectos adversos para los funcionarios, las organizaciones gubernamentales y los ciudadanos que dependen de éstas.

Hay a todo esto un par de buenas noticias: por ejemplo, las reglas no son inamovibles y, creo, es posible hacer diagnósticos e intervenciones diseñadas a mejorar cómo las organizaciones públicas usan el espacio (cf. Robertson y Yueng-Hsiang, 2006). También hay, sin embargo, algunas malas noticias: por un lado, usualmente es difícil cambiar las reglas y criterios de uso y, por el otro, de no identificar correctamente o, de plano, ignorar las rutinas que conducen a una configuración espacial dada, es probable que viejos hábitos y problemas resurjan. En cualquier caso, cambiar el espacio implica gestionar el uso y, por tanto, la producción del espacio administrativo.

## CONCLUSIONES

A modo de conclusión, señalo cuatro elementos de gestión (de la producción y reproducción) del espacio de la administración pública que pueden servir de base para futuras reflexiones.

*Identificar reglas y rutinas de uso.* En los términos que aquí he planteado, toda gestión del espacio habría de comenzar por un diagnóstico de las “reglas del uso espacial”, por llamarles de alguna manera. Me refiero a las prácticas, prioridades, reglas y criterios de las organizaciones públicas que se traducen en patrones de limitación, segmentación, distribución y ocupación del espacio administrativo. Aunque existen ya herramientas muy útiles para el diagnóstico de necesidades espaciales y para el diseño de espacios (por ejemplo, la metodología AMCO-PACT; véase Reagan y O'Connor, 2001), el diagnóstico que tengo en mente es mucho más cercano al análisis de política pública, en tanto éste parte de la identificación de problemas y responsabilidades (Howlett, 2011).

En particular, creo que un diagnóstico basado en el uso del espacio administrativo y orientado a la gestión efectiva del mismo habría de partir de la clara identificación de qué se hace en la organización, cómo se hace y a través de cuáles instrumentos. Una vez que estas tres preguntas se contestan, se puede entonces conectar el diagnóstico de los patrones (y necesidades) de uso con las diferentes características del espacio (lugar, densidad, proporcionalidad, etc.). Así, por ejemplo, organizaciones que tienen responsabilidades que implican atención al público tendrán distintas necesidades espaciales comparadas con organizaciones que no las tengan: más publicidad, lugares más accesibles, alta proporcionalidad entre usuarios y funcionarios.

*Múltiples dimensiones del espacio.* Relacionado con lo anterior, es necesario tener en mente que el espacio administrativo tiene distintas dimensiones (lugar, densidad, etc.) y que el cambio en una de ellas no necesariamente hace eco en otras. Así aún, cambios en una dimensión espacial, sin tomar en cuenta dimensiones conexas, pueden resultar en cambios contraproducentes (por ejemplo, cuando por cambiar la ubicación de una oficina, se incrementa la densidad de personas o procesos). De ahí que una gestión espacial requiera no sólo de un diagnóstico de las reglas y criterios de uso, sino también la identificación sesuda de las manifestaciones espaciales que son relevantes para una organización o política pública.

Esto es, la variable dependiente (espacio) es, en realidad, un conjunto de variables que deben ser definidas y operacionalizadas con todo cuidado. Aquí he mencionado cuatro de estas dimensiones (lugar, densidad, proporcionalidad y publicidad), pero hay otras que un gestor del espacio habría de considerar: distribución (cómo se distribuyen personas y cosas dentro del espacio), conectividad (cuán enlazadas están parcelas u objetos en el espacio), liminalidad (cuáles son los límites del espacio administrativo), etc.

*Gestión estratégica del espacio.* La gestión del espacio habría de ser estratégica. Con esto no quiero decir otra cosa que el cambio en el espacio administrativo formulado a partir del análisis de criterios de uso debe estar guiado por objetivos de política, claros y explícitos. Usualmente, cuando se habla del espacio (administrativo) en el gobierno se tiende a reducir el asunto a una cuestión de compra y mantenimiento de los recursos materiales. De ahí que lo que a veces se entiende por gestión del espacio no es otra cosa que la renovación y remozamiento de infraestructura. Sin embargo, espero haber convencido a alguno que el espacio de la administración pública es más que la mera existencia de edificios y materiales y que, en realidad, el espacio—sus características y componentes—está irremediablemente conectado a los procesos organizacionales del gobierno, a las actividades de funcionarios y ciudadanos. Si se concede lo anterior, entonces vale afirmar que la gestión del espacio no está divorciada de las prioridades y objetivos del gobierno. Así aún, la gestión del espacio puede ser pieza en la solución de problemas públicos: la confianza en el gobierno, los problemas de la eficacia y la eficiencia administrativa y la transparencia, por mencionar algunos. En otras palabras, la gestión del espacio puede ser instrumento de política pública.

*Modificar el espacio no es panacea.* Entender cómo funcionarios, organizaciones y ciudadanos (re)producen el espacio es ciertamente útil y puede ser la base de políticas y ajustes en las administraciones públicas. Por ejemplo, una gestión del espacio basada en el entendimiento de criterios de uso, puede promover espacios administrativos más eficientes.

### Fernando Nieto Morales

Es un científico organizacional, docente y consultor, especializado en el cambio organizacional, reforma y capacidad de ejecución (enforcement) en el sector público. Es licenciado en política y administración pública (El Colegio de México, 2007), y maestro en ciencias sociales y del comportamiento (2008) y doctor en sociología (2015) por la Universidad de Groningen en los Países Bajos. Actualmente se desempeña como Investigador Asociado en el Centro de Estudios Internacionales de El Colegio de México. [www.nietomorales.com](http://www.nietomorales.com) y [fnieta@colmex.mx](mailto:fnieta@colmex.mx)

cientes o preocupados por las necesidades de los ciudadanos. Con todo, vale recordar que la gestión del espacio no es, de ninguna manera, garantía de solución a los problemas que mencionaba arriba. Es más, en la medida en que la configuración del espacio está atada a procesos, valores y rutinas arraigadas en las organizaciones públicas es de esperarse que una gestión del espacio, tal y como aquí se ha esbozado, no esté exenta de complicaciones—particularmente las relacionadas con la formulación e implementación del cambio.

En todo caso, la gestión del espacio administrativo es una pieza más en el enmarañado negocio de formular e implementar políticas de gobierno. No obstante, mi punto es que es una pieza que se piensa poco o que se descarta con demasiada ligereza como un asunto sin consecuencia. Llegados a este punto, si concedemos, como decía Churchill, que “le damos forma a nuestros edificios, sólo para que éstos nos terminen dando forma a nosotros”, creo que habríamos de reflexionar más a menudo sobre las consecuencias del espacio administrativo, sus características, virtudes y defectos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aronson, E., T.D. Wilson, y R.M. Akert (2010) *Social psychology*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Binyaseen, A. M. A. (2010) “Office layouts and employee participation”. *Facilities*, 28, Amsterdam, Holland.
- Boutellier, R., F. Ullman, J. Schreiber y R. Naef. 2008. “Impact of office layout on communication in a science-driven business”. *R&D Management*, 38, 372-91, Los Angeles, California, USA.
- Evans, G. W. (1979) “Behavioral and physiological consequences of crowding on humans”. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, 27-46, Washington, D.C.
- Gans, H.J. (2002) “The sociology of space: A use-centered view”. *City and Community*, 1, 329-39, Washington, D.C.
- Gieryn, T. F. (2000) “A space for place in Sociology”. *Annual Review of Sociology*, 26, 463-96, Palo Alto, California.
- Haynes, B. P. (2008) “The impact of office layout on productivity”, *Journal of Facilities Management*. Six, 189-201, Bingley, United Kingdom.
- Howlett, M. (2011) *Designing public policies*. Routledge, New York.
- Keizer, K., S. Lindenbergh y L. Steg (2008) “The spreading of disorder”. *Science*, 322, 1681-5, Washington, D.C.
- Kerstin, S., e I. McCulloh (2012) “Social networks and spatial configuration—How office layouts drive social interaction”. *Social Networks*, 34, Elsevier, 47-58, Amsterdam, Holland.
- Kornberger, M., y S. R. Clegg (2004) “Bringing space back in: Organizing the generative building”, *Organization Studies* 25 published by SAGE Publications, 1095-114, Thousand Oaks, California USA.
- Lefebvre, H. (2003) *Key writings*, Continuum, London, UK.

- Logan, J. (2011) "Making a place for space: Spatial thinking in social science", *Annual Review of Sociology*, 38: 507-24, Palo Alto, California.  
[www.gispopsci.org/spatial-demography/docs/Logan-position.pdf](http://www.gispopsci.org/spatial-demography/docs/Logan-position.pdf) (01/05/2015).
- Reagan, E. A., y B. N. O'Connor (2001) *End-user information systems: Implementing individual and work group technologies*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Robertson, M. M. y Yueng-Hsiang H (2006) "Effect of a workplace design and training intervention on individual performance, group effectiveness and collaboration: The role of environmental control". *Work*, 27, 3-12, New Zealand.
- Thaler, R.H., y C.R. Sunstein (2008) *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. Penguin, Nueva York.
- Wilson, J.Q. y G.L. Kelling (1982) "Broken windows". *The Atlantic Monthly*, marzo, p.29, Washington, D.C.
- Wineman, J. D., F. W. Kabo y G. F. Davis (2009) "Spatial and social networks in organizational innovation". *Environment and Behavior* 41, published by SAGE Publications, 427-442, Thousand Oaks, California USA.
- Wolfeld, L. R. (2010) "Effects of office layout on job satisfaction, productivity and organizational commitment as transmitted through face-to-face interactions" *Colonial Academic Alliance Undergraduate Research Journal*, 1, s.p., USA.
- Young S. L. (2010) "Office layout affecting privacy, interaction, and acoustic quality in LEED-certified buildings", *Building and Environment*, 45, Elsevier, 1594-1600, Amsterdam Holland.