

## La incidencia de los comportamientos de ciudadanía organizacional, en la administración del espacio en blanco, el caso de estudiantes universitarios.

### (The incidence of organizational citizenship behaviors in the management of white space, the case of university students.)

María Mayela Terán Cazares<sup>1</sup>; Ivon Abigail González Garza<sup>2</sup> y Blanca Nelly Rodríguez Garza<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), [mayela.teran@gmail.com](mailto:mayela.teran@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-5089-3909>.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), [ivon.gzz.gza@gmail.com](mailto:ivon.gzz.gza@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-3819-5395>.

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), [bngarza6@gmail.com](mailto:bngarza6@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-9291-0292>.

---

*Información del artículo revisado por pares*

*Fecha de aceptación:* 2022

*Fecha de publicación en línea:* julio-2022

*DOI:* <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-315>

---

#### Resumen

La presente investigación exploratoria, surge con la finalidad de identificar, el comportamiento de ciudadanía organizacional, que presenta una mayor incidencia en la administración del espacio en blanco, considerando el enfoque cuantitativo no experimental, donde se encuestó a un total de 294 estudiantes, los cuales se encuentran estudiando su último semestre, del programa educativo Licenciado en Administración y que además se encuentran laborando, donde se les aplicó una encuesta con un total de 51 ítems, donde los comportamientos de ciudadanía organizacional CCO fueron estudiados a partir de los autores Organ (1988), en el caso de la administración del espacio en blanco se tomó como base el instrumento validado por Terán, González y Rodríguez (2021). Por ende, los resultados fueron analizados a partir del programa estadístico SPSS V21, identificando que el comportamiento de ayuda es el que presenta una mayor incidencia dentro de la administración del espacio en blanco con un 69% el cual es significativo ya que permite manejar las actividades y funciones dentro de los lugares inexplorados de la organización.

**Palabras clave:** Comportamientos de ciudadanía organizacional, administración del espacio en blanco, estudiantes, licenciatura, organizaciones

**Códigos JEL:** I2, I23, J24

#### Abstract

The present exploratory research, arises with the purpose of identifying, the organizational citizenship behavior, which presents a greater incidence in the administration of the blank space, considering the non-experimental quantitative approach, where a total of 294 students were surveyed, who are studying their last semester of the educational program Bachelor in Administration and who are also working, where they were applied a survey with a total of 51 items, where the organizational citizenship behaviors CCO were studied from the authors of the authors of the study, In the case of the administration of the blank space, the instrument validated by Terán, González and Rodríguez (2021) was used as a basis in the case of the administration of the blank space. Therefore, the results were analyzed using the SPSS V21 statistical program, identifying that the helping behavior is the one that presents the highest incidence within the administration of the blank space with 69%, which is significant since it allows to manage the activities and functions within the unexplored places of the organization.

**Key words:** Organizational citizenship behaviors, white space management, students, bachelor's degree.

**JEL Codes:** I2, I23, J24

## 1. Introducción

El espacio en blanco contempla a la organización como un lugar de distribución, donde se debe de investigar con exactitud las áreas con poca vinculación dentro de los negocios, así como la visión a seguir, esto a partir del desarrollo de prácticas metodológicas, novedosas y experimentales (Thompson, 2008). Manejarlo involucra potencializar dichos espacios.

Los pioneros en este concepto son los autores Rummler y Brache (1995), donde fundamentan que “las estructuras organizacionales, presentan el espacio en blanco, donde la misión a cumplir consiste en eliminarlo, obstaculizando estas áreas de crecimiento” (p.183). De esta forma las organizaciones deben de desarrollar capacidades múltiples, donde sea prioridad la innovación en ideas y acciones, creando estrategias en función cognitivo, social y estructural.

Asimismo se hace referencia al territorio inexplorado dentro de los negocios y organizaciones, donde se atribuyen conflictos en relación a la identidad organizacional, a partir de la poca comprensión de los procesos a realizar (Kuhn, y Louw, 2017), por ende, proyecta la poca procuración ante la cultura organizacional, donde esta no se desarrolla, debido a la poca claridad que existe en las reglas, donde el directivo tiene una figura débil, ya que las estrategias de crecimiento que propone son confusas, teniendo consecuencias por el poco entendimiento hacia los procesos, provocando conflictos ante la falta de oportunidades.

Para Maletz y Nohria (2001), las empresas que presentan las siguientes características, se consideran como lugares del espacio en blanco, a partir de los reglamentos a seguir son ambiguos y sin actualización, el líder, dentro de su perfil presenta confusión y mínimas habilidades de dirección. Los presupuestos asignados son mínimos.

Este concepto representa grandes riesgos debido a que los resultados están en espera, viendo el mercado como un aspecto ajeno, o las capacidades de dirección no son aplicadas, algunos directivos al mismo tiempo de fracasar en ello, no se arriesgaría a fallar de nuevo (Jhonson, 2017). Ya que se fundamentan en base a una perspectiva que se fundamenta en lo defectuoso, de esta manera los negocios tienden a fracasar (Rummler y Brache, 1991).

Aunado a ello Maletz y Nohria (2001), Señalan como prioridad la nueva dirección para navegar en el espacio en blanco, ya que las recompensas son gratificantes, más sin embargo existen una serie de desafíos que los gerentes operan dentro de este proceso, los cuales son:

- Establecer la legitimidad: Conlleva el manejo automático de los procesos y las actividades, formando estrategias donde los gerentes tienen el deber de “caminar en sentido” para poder generar comunicación, ante una atención y protección los colaboradores, operando eficientemente la movilización de recursos necesarios.
- Movilización de recursos: Implica generar y reunir recursos, para avanzar ante las estrategias anteriormente descritas, trayendo consigo claridad ante los presupuestos y demás de la disposición para atacar este espacio inhábil.

En consecuencia, Kuhn y Low (2017), consideran estos espacios como un riesgo, debido a que se desconoce la organización de las actividades, debido a que no se tiene acceso a las guías fiables que indican los procesos de captura y funciones a seguir. Cabe señalar que el desarrollar nuevas oportunidades en el espacio en blanco, incrementa el crecimiento dentro de las empresas esto de una manera transitiva, adquiriendo nuevas fuentes para adquirir ingresos.

De igual forma el espacio en blanco, conlleva la gestión de personal, donde Rummler y Brache (1991), marcan consecuentemente, la figura del líder proyecta, la poca responsabilidad, a tal forma que las interacciones y funciones con los subordinados generan límites, a partir de una falta de progreso, ante los desacuerdos expresados en las funciones (Cooper, 2013). En consecuencia, el líder representa una aptitud mínima para liderar a su personal, dentro de la toma de decisiones.

Asimismo, Jhonson (2017), señala que trabajar el espacio en blanco, conlleva analizar todas las actividades, que se realizan fuera de la rutina laboral, pero si dentro del espacio de trabajo, las cuales representan una serie de retos, ya que no cuentan con una utilidad como tal, de esta forma si se interviene eficientemente se obtienen oportunidades de crecimiento, potencializando principalmente en los negocios, a partir del desarrollo de planes y modelos transformacionales.

A pesar de ser un proceso que involucra suposiciones, ante lo desconocido, se debe de manejar desde un comportamiento hiperactivo, porque permite a los ejecutivos formar proyectos, donde se utilicen herramientas nuevas e innovadoras, ante la planificación, organización y control, destacando como ventaja competitiva ya que no se implementan las típicas tradiciones.

Sin embargo, el líder que toma la decisión de no adentrarse a trabajar en el espacio en blanco pierde la oportunidad de trascender en un mercado formando tendencias reflejados a la empresa como una compañía distante de trabajar en diversas circunstancias, declinando de esta manera la habilidad de trascender en un mercado existente, así como las continuidades de mejora dentro de la industria (Jhonson, 2017).

Esto representa una oportunidad de crecimiento para toda organización permitiendo tener la facilidad de formar ideas concretas para obtener beneficios y poder experimentar para tener nuevos aprendizajes, haciendo de esta manera la creatividad, en caso de que no sea gestionado en su totalidad implica el desaprovechar la capacidad de innovación.

Se han reunido exiguas investigaciones relacionadas al Espacio en blanco (White Space) en la administración o gestión de una empresa. Según Maletz y Nohria (2001), las reglas en el espacio en blanco son vagas, la autoridad es confusa, los presupuestos son inexistentes y la estrategia no está clara, y es aquí donde, como consecuencia, la actividad empresarial que ayuda a reinventar y renovar una organización tiene lugar.

El Espacio en blanco fue estudiado y medido por Johnson (2010), en su libro *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. aquí presenta un caso convincente para la innovación del modelo de negocio como catalizador de un crecimiento robusto, tanto a través de la transformación de los mercados existentes el espacio en blanco dentro de cada compañía como a través de la creación de los nuevos mercados del futuro -el espacio en blanco más allá del cual tantas compañías encuentran tan difícil aventurarse.

En 2017, W.J. Kühn y L. Louw identificaron y compararon marcos de innovación de modelos de negocios para identificar elementos comunes. Es así cómo pudieron proponer un marco de diseño capaz de diseñar modelos de negocio apropiados para los espacios en blanco.

Para Johnson (2017). El espacio en blanco debe ser visto como una oportunidad para la expansión del negocio y ser capturado, en lugar de ser una entidad desconocida e incomprensible que siempre se evita, las oportunidades fuera de su núcleo y más allá de sus adyacencias que requieren un modelo de negocio diferente para explotar.

Dentro de este proceso el papel los gerentes destacan por desarrollar e implementar nuevas estrategias con legitimidad, haciendo que los recursos se movilicen, generando nuevos impulsos los cuales permiten cuantificar resultados (Maletz y Nohria, 2001). De esta manera (Borman y Motowidlo, 1993), señalan que los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) representan el centro principal de todo empleo, los cuales son considerados elementos que dan paso al desempeño laboral dentro del espacio en blanco (Bergeron, et al. 2014).

En este contexto, las organizaciones presentan una deficiencia en cuanto a los límites conllevando significativamente el completar este tipo de actividades a partir de ella se considera a ser contratada, formando un comparativo entre estas tareas, los CCO destacan en estos procesos por presentar una mayor autonomía identificándose a la hora de desempeñar el empleo (Dierdorff, et al. 2012).

Estos comportamientos destacan por involucrar un desempeño organizacional a partir de actividades que no se encuentran definidas en las estructuras formales. Los comportamientos de ciudadanía organizacional, involucra roles en donde la persona trabaja en su autoeficacia en todas sus actividades, destacando por ser un colaborador que ve más allá de sus tareas cotidianas, reflejando en ellos un sentido de pertenencia a la organización (Bergeron, et al. 2014). conllevando así en intervenir en aquellas áreas indefinidas en donde se pueden encontrar nuevas oportunidades de mejora.

Cabe destacar que los comportamientos funcionan de manera proactiva dentro de las estructuras indefinidas, así como lo es dentro del espacio en blanco, a partir de un proceso detallado de autogestión permitiendo recompensar estratégicamente la participación de los empleados

(Bergeron, et al. 2014).

Este trabajo examina cuáles de los comportamientos de ciudadanía organizacional, forman una mayor influencia específicamente dentro del espacio en blanco. Los comportamientos de ciudadanía organizacional se enfocan en el desempeño de las actividades que no se encuentran designadas en las funciones de la compañía, Organ (1988), establece este concepto como los comportamientos individuales los cuales destacan por ser direccionales y no explicados dentro del sistema formal, así mismo funcionan de manera efectiva en la empresa, implican una cuestión de elección personal.

Es importante señalar que los comportamientos cuentan con diferentes dimensiones las cuales se describen a continuación a partir de

**Comportamiento de Ayuda:** Hace referencia a llevar a cabo acciones encaminadas a prevenir todo aquel problema en el cual se involucre el trabajo (Boorman y Motowidlo, 1997).

**Comportamiento de Lealtad Organizacional:** Conlleva de la capacidad de defender, respaldar y atender los constructos a partir de la formación de los objetivos organizacionales:

De igual manera (Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000). Hacen la descripción de los siguientes comportamientos

**Comportamiento de Cumplimiento Organizacional:** Estos mismos autores indican que el colaborador cumpla las reglas establecidas, a partir de los procedimientos, indicando los roles.

**Comportamiento de Virtud Cívica:** Representa las utilidades, así como los deberes como el cumplimiento de los deberes, indicando las responsabilidades que se requiere.

**Comportamiento de Autodesarrollo:** Hace referencia a las actividades voluntarias con la finalidad de formar una, mejora de esta manera la persona aumenta sus habilidades y fortalezas.

Bajo este contexto, los comportamientos organizacionales presentan una deficiencia a partir de los límites que conllevan el completar el trabajar en actividades encaminadas a estas áreas, donde se espera una mayor autonomía como parte del desempeño (Dierdorff, et al. 2012). En caso de no gestionarse en su totalidad conlleva desaprovechar la importancia de desarrollarse debido a que implica el no detectar las habilidades de la comunidad laboral, así como el análisis de probar con nuevas experiencias ante lo desconocido.

Esencialmente los CCO, juegan un papel dentro del espacio en blanco, ya que tanto directivos, como colaboradores, obtienen nuevos conocimientos, dentro de sus actividades, mostrando comportamientos de ayuda, en el control de material, creciendo los talentos y habilidades organizacionales (Maletz y Nohria, 2001).

Por consiguiente, persisten como factor dentro de la estructura organizacional, esto debido a que se genera a partir de la interacción de elementos internos, como lo son los valores, por lo que se internalizan las relaciones formándose como factor de la estructura organizativa. Actualmente existe una cantidad muy mínima en referencia a la administración del espacio en blanco, es por ello que se quiere contribuir en formar nuevos conocimientos dentro de esta variable, contribuyendo indirectamente con el soporte de la organización de manera socialmente.

Así mismo las estrategias que se trabajan presentan una poca claridad, es a partir de ello que la cultura tiene como principal finalidad colaborar y reorganizar el espacio de trabajo. Cabe señalar que el desarrollar nuevas oportunidades en el espacio en blanco, incrementa el crecimiento dentro de las empresas esto de una manera transitiva, adquiriendo nuevas fuentes para adquirir ingresos (Kuhn y Louw, 2017).

Dentro de este proceso el papel los gerentes destacan por desarrollar e implementar nuevas estrategias con legitimidad, haciendo que los recursos se movilicen, generando nuevos impulsos los cuales permiten cuantificar resultados (Maletz y Nohria, 2001). Trabajar en conjunto con la cultura organizacional, una vez identificadas las áreas a trabajar, se requiere de nuevas destrezas, así como diversos conocimientos y aprendizajes, haciendo de esta manera la innovación de los negocios (Jhonson, 2017).

Por consiguiente, el líder debe de adiestrar constantemente a su equipo de trabajo, para que de esta forma las estrategias de cambio se promuevan con éxito, asimismo las estrategias deben de articularse y centrarse a partir de la definición de sistemas, estructuras, así como de los requerimientos

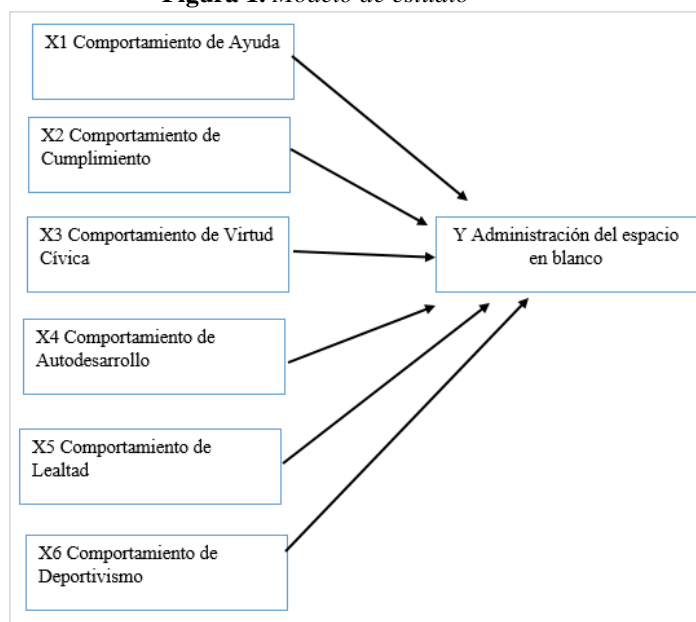
necesarios para ejecutarse, donde el personal se sienta importante con su participación.

Con base en lo anterior, los comportamientos de ciudadanía organizacional, pueden solucionar o complicar los problemas, en relación a la estructuras internas, ya que consideran el organigrama como una pieza clave para analizar el espacio en blanco, bajo dos vertientes, en primera instancia la organización precisa al personal que opera bajo los estándares de eficiencia entre las diversas áreas, dando paso a la segunda vertiente ya que por consecuencia en ocasiones se generan discrepancias en el manejo de estos espacios (Rummler y Brache, 1991).

Es por ello que se llega a la pregunta central, del estudio donde se quiere llegar a conocer ¿Cuál es el comportamiento de ciudadanía organizacional, que tiene una mayor incidencia, en la administración del espacio en blanco, en estudiantes universitarios?

Asimismo, a continuación, en la figura #1 se presenta el modelo de estudio

**Figura 1. Modelo de estudio**



Fuente: Elaboración propia

## 2. Método

La investigación es exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa, con corte transversal considerando el estudio de forma cuantitativa, no experimental. Donde se realizó una investigación documental y bibliográfica para el desarrollo del marco teórico; y una investigación de campo en la elaboración de encuestas.

### 2.1. Participantes

Con respecto al universo del presente, estudio la muestra se conforma por un total de 294 estudiantes, que actualmente se encuentran estudiando, el 9no semestre, bajo el programa educativo Licenciado en Administración, de una escuela de negocios, en el área de Monterrey Nuevo León, es importante señalar, que el requisito principal, para poder acceder a la encuesta, es que el estudiante actualmente se encuentre laborando.

### 2.2. Técnicas e instrumentos

El instrumento utilizado se conformó por un total de 51 ítems, divididos en 2 secciones, en primera instancia, los primeros 25 ítems corresponden a la variable independiente, que son los comportamientos de ciudadanía organizacional, se consideró lo estudiado por Organ (1988), asimismo los 26 ítems restantes corresponden a la variable dependiente que es el espacio en blanco,

donde se toma como base, lo investigado por Terán, González y Rodríguez (2021).

Para las respuestas se utilizó una escala de Likert, numerada del 1 al 5 para su respuesta, donde se pretende conocer, que tan de acuerdo está el estudiante con las afirmaciones, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. En los datos demográficos, se recopiló el género, edad, religión, años de experiencia laboral, giro de la organización y número de personas que supervisa.

### 3. Resultados

Con el objetivo de obtener los resultados estadísticos, en el presente estudio se desarrollaron los siguientes análisis:

#### 3.1. Análisis De Cronbach

Se midió la validez y confiabilidad del instrumento de medición, más adelante se muestran los grados de correlación entre las variables. En la tabla #1 se muestran los resultados del análisis de las Alfas de Cronbach satisfactorias, por encima del .766, lo que señala que los ítems de cada constructo no están correlacionados, es decir son totalmente independientes una de la otra.

**Tabla 1.** Alfa de Cronbach para cada una de las variables de estudio

Variables	Alfa Cronbach
Comportamiento organizacional (v. Independiente)	
X1 = ayuda	0.863
X2 = cumplimiento	0.839
X3 = virtud cívica	0.766
X4 = autodesarrollo	0.772
X5= lealtad	0.734
X6= deportivismo	0.825
Espacio en blanco (v. Dependiente)	
Y= espacio en blanco	0.907

Fuente: Edición Propia.

#### 3.2. Análisis de Resultados del Modelo

Los resultados, se identificaron a partir de la regresión lineal múltiple de las variables independientes, X1 = AYUDA, X2 = CUMPLIMIENTO, X3 = VIRTUD CÍVICA, X4 = AUTODESARROLLO, X5= LEALTAD, X6= DEPORTIVISMO, Y= ADMINISTRACION DEL ESPACIO EN BLANCO, los cuales se describen a continuación:

**Tabla 2.** Resultados de la regresión lineal múltiple

Variable dependiente	R	Qquare	Durbin-Watson
Y1 Espacio en blanco	.829	.687	1.771

Variables independientes: Ayuda, Cumplimiento, Virtud Cívica, Autodesarrollo, lealtad, deportivismo

Fuente: Elaboración Propia a partir del SPSS-V21

Los valores que se identifican, referentes en el Durbin- Watson, señalan la independencia entre los residuos, y asimismo indican la auto correlación, dentro de la regresión, donde se puede observar en la tabla, este valor se encuentra dentro del rango 1.771 ya que enmarca la inexistencia de la autocorrelacion entre los modelos de estudio, donde se considera una regresión lineal múltiple dentro de los rangos de 1.5 a 2.5, con el coeficiente de correlación aceptado (r) en .829, a partir de ello el modelo del presente estudio, el coeficiente de determinación es de 0.687 (véase la tabla 3).

#### 3.3. Análisis de Varianza

El análisis de varianza ANOVA, es el que compara las medias de cada variable, para definir la independencia entre las variables independientes, por lo que se indica que los modelos

son aceptados, donde en la tabla #3 se establece la independencia contra las variables el cual el valor debe de ser menor a 5% de la significancia.

**Tabla 3. Análisis de Anova**

Modelo Con	Sig.
Variable Dependiente	
Y1 ESPACIO EN BLANCO	.000

Fuente: Elaboración Propia a partir del SPSS-V21

### 3.4. T- Student

A partir de los resultados obtenidos, con la significancia de la T-Student dentro de la tabla # 4, se identifica que dos de los comportamientos se encuentran por un error estimado el cual, es menor al 5% donde se define, cada una de las variables independientes, que impactan favorablemente en la administración del espacio en blanco, en estudiantes del programa educativo, licenciado en administración.

**Tabla 5. Significancia de la T- Student**

	Variables Dependientes	
	Y= Administración del espacio en blanco	
	Beta	Sig
Constante	.735	.000
X1. Ayuda	.258	.000
X2. Cumplimiento	.146	.000
X3. Virtud Cívica	.054	.202
X4. Autodesarrollo	.119	.003
X5. Lealtad	.039	.248
X6. Deportivismo	.181	.000

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS V 21

La ecuación lineal para la variable dependiente: Administración del espacio en blanco =  $.735 + .258 \text{ AYUDA} + .146 \text{ CUMPLIMIENTO} + .119 \text{ AUTODESARROLLO} + .181 \text{ DEPORTIVISMO} + \epsilon$

A partir del análisis planteado, se identifica: para lograr la administración del espacio en blanco, en estudiantes universitarios, del programa académico Licenciado en Administración y que además se encuentran laborando, la AYUDA como factor del comportamiento de ciudadanía organizacional, es relevante en un 25.8%, a partir de que los estudiantes dentro de sus empleos, identifiquen la importancia de trabajar en equipo, además de detectar las oportunidades de gestionar y manejar diversos procesos.

Asimismo, para que los estudiantes tengan la facilidad de manejar el espacio en blanco, dentro de las áreas inexploradas, el comportamiento de ciudadanía organizacional CUMPLIMIENTO, permite generar actitudes de puntualidad, en un 14.6% atendiendo los descansos necesarios, para invertir el tiempo en sus funciones organizacionales.

Por consecuente los comportamientos ciudadanos de autodesarrollo y deportivismo mantienen una correlación, con el manejo del espacio en blanco, a partir de un 11.9% y 18.1% respectivamente, donde los estudiantes tienen la percepción de que la organización lo reconoce por su destacado progreso, formándose bajo los ejes de la competitividad y eficiencia.

### 3.5. Correlaciones

Con la finalidad de señalar la relación entre las variables de estudio, la tabla # 6 muestra la asociación entre estas

**Tabla 6. Correlaciones**

Var. Dependiente	Var. Independiente	Correlación De Pearson	Sig.
	Cco Ayuda	.690	.000
Var. Dependiente	Var. Independiente	Correlación De Pearson	Sig.
	Cco Deportivismo	.374	.000
	Cco Lealtad	.603	.000
	Cco Cumplimiento	.661	.000
	Cco Virtud Cívica	.650	.000
	Cco Autodesarrollo	.666	.000

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS V 21

Dentro de la tabla # 6 se identifica que el comportamiento de ayuda, es el que presenta una mayor incidencia dentro de la administración del espacio en blanco, con un 69% donde los estudiantes dentro de sus funciones, realizan de forma voluntaria acciones para el equipo de trabajo, las cuales permiten incrementar el aprendizaje en conjunto.

Bajo este mismo contexto para lograr una adecuada gestión del espacio en blanco, los estudiantes se involucran en un 66.6% a partir del desarrollo del comportamiento ciudadano de autodesarrollo, al igual que en un 65% dentro del comportamiento de virtud cívica los cuales en conjunto están enfocados en participar en actividades de formación como lo son las capacitaciones, que dan paso a esfuerzos adicionales por desarrollar creativamente el trabajo, aunque este sea rutinario.

El llevar a cabo comportamientos ciudadanos de lealtad, dentro de este estudio es favorable esto en un 60.3% ya que los estudiantes como estrategia para reducir el espacio en blanco, promocionan activamente sus funciones con personal externo a la organización, generando un sentimiento de defensa ante amenazas exteriores, lo cual la competencia no es un riesgo.

### 4. Conclusiones

Con el paso del tiempo muchos de los negocios se ven involucrados en diversos conflictos esto debido a que dejan de lado diferentes oportunidades en cuanto a su crecimiento, las cuales son inadecuadas a partir de lo trabajado, esto conlleva al deterioro de recursos y tiempo a partir de obtener oportunidades de crecimiento.

Utilizando de esta manera un lenguaje propio de los negocios, que hace referencia al territorio que no se ha sido explorado con una profundidad, así mismo este concepto conlleva de mercados que no pertenecen a ciertas actividades las cuales conllevan de un potencial, este concepto indica que dentro de este proceso las funciones no están definidas dentro del modelo actual de los negocios.

Esencialmente los comportamientos de ciudadanía organizacional, juegan un papel dentro del espacio en blanco, ya que tanto directivos, como colaboradores, obtienen nuevos conocimientos, dentro de sus actividades, mostrando comportamientos de ayuda, en el control de material, creciendo los talentos y habilidades organizacionales (Maletz y Nohria, 2001).

Con base a la pregunta planteada el comportamiento de ayuda, es el que presenta una mayor incidencia dentro de la administración del espacio en blanco, donde se logra percibir el logro de diversas funciones, desempeñando acciones extra rol innovadoras, donde se ve involucrado el apoyo a los demás para el beneficio del grupo, creando equipos eficientes.

Podemos concluir que los comportamientos de ciudadanía organizacional, en los estudiantes del programa de licenciado en administración, conllevan a asumir las responsabilidades, y trabajar en aquellos proyectos innovadores, donde el personal requiere realizar actividades extras, por lo que



fungen como acciones que permiten trabajar en nuevas áreas y mercados inexplorados, por ende se considera el desarrollo de futuras investigaciones, es importante considerar la administración del espacio en blanco, debido a que los estudios en esta área son muy mínimos.

## 5. Referencias

- Bergeron, D., Schroeder, T., & Martinez, H. (2014). Proactive Personality at Work: Seeing More to do and More? *Journal of Business Psychology* 29 (1): 71-86 <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9298-5>
- Borman, W., y Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance* 10(2): 99- 109 [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Cooper, A. M., (2013). Research Mediation in Education: A Typology of Research Brokering Organizations That Exist Across Canada, *Alberta Journal of Educational Research* 59 (2): 181-207 <https://doi.org/10.11575/ajer.v59i2.55613>
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Bachrach, D. G. (2012). Role expectations as antecedents of citizenship and the moderating effects of work context. *Journal of Management*, 38 (2): 573–598. <https://doi.org/10.1177/0149206309359199>
- Jhonson, C. (2017). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Obtenido de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=3AzNGapxmXMC&oi=fnd&pg=PR1&dq=%22growth+and+renewal%22+%22white+space%22&ots=gpwE3YQ\\_Pg&sig=-LhVGIQI0xitYZiZBoX5QFmlnUw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22growth%20and%20renewal%22%20%22white%20space%22&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=3AzNGapxmXMC&oi=fnd&pg=PR1&dq=%22growth+and+renewal%22+%22white+space%22&ots=gpwE3YQ_Pg&sig=-LhVGIQI0xitYZiZBoX5QFmlnUw&redir_esc=y#v=onepage&q=%22growth%20and%20renewal%22%20%22white%20space%22&f=false)
- Kuhn, W. Louw, L. (October, 2017). Business model innovation for seizing white space opportunities: a design framework En T. Botha (Conference Coordinator). *Taking Up Stewardship 28th Saïie Annual Conference* Riverside Sun, Vanderbijlpark <https://www.researchgate.net/publication/323869122> BUSINESS MODEL INNOVATION FOR SEIZING WHITE SPACE OPPORTUNITIES A DESIGN FRAMEWOK
- Maletz, M. Nohria, N. (2001). Managing the Whitespace. 11/11/2019, de Harvard Business School Sitio web: <https://hbswk.hbs.edu/archive/managing-the-whitespace>
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books. Massachusetts.
- Podsakoff, P. Mackenzie, S. Beth Paine, J. Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*. 26(3): 513-563. <https://pdfs.semanticscholar.org/b2c3/a1f19d7f425dce3485beac95e0264441736f.pdf>
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1991). *Improving performance: How to manage the white space in the organization chart*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Terán Cázares, M. M., González Garza, I. A., Rodríguez García, B. N. (29 de noviembre del 2021). Formación de un instrumento para medir la administración del espacio en blanco en estudiantes universitarios en el área metropolitana de Nuevo León. *IX Congreso Virtual Internacional Transformación e innovación en las organizaciones*. Universidad Autónoma de Yucatán, México
- Thompson, N. (2008) *Experimental geography. Radical approaches to landscape, cartography and urbanism*. ICI, New York