

extensión de límites – boundary spanning

Authored by
memjavad

November 9, 2025

RECOMMENDED CITATION

memjavad (2025). *extensión de límites – boundary spanning*. Spanish Psychological Databases. Retrieved from <https://spanish.arabpsychology.com/?p=3576>

Trascendencia de Fronteras (Boundary Spanning)

Primary Disciplinary Field(s): Teoría Organizacional, Gestión Estratégica, Sociología de las Organizaciones, Comunicación Interorganizacional.

1. Core Definition

El concepto de **Trascendencia de Fronteras** (Boundary Spanning) se refiere al conjunto de actividades, roles o mecanismos que una organización utiliza para establecer y mantener conexiones e intercambios de información, recursos o influencia con su entorno externo o con otras unidades internas distintas. En esencia, implica la penetración o el cruce activo de los límites formales o informales que separan a la organización (o a una de sus subunidades) de su ambiente relevante. Estas fronteras pueden ser físicas, geográficas, funcionales, jerárquicas o culturales, y su trascendencia es fundamental para la supervivencia y la adaptación en sistemas abiertos, como lo son todas las entidades modernas en entornos complejos y dinámicos. La importancia de esta función radica en que el éxito de una entidad no depende únicamente de la eficiencia interna, sino crucialmente de su capacidad para percibir, interpretar y responder a las señales y las presiones que emanan del exterior.

Los roles de trascendencia de fronteras son desempeñados por individuos o grupos designados cuya principal tarea es actuar como enlaces o intermediarios entre la organización y las partes interesadas externas, tales como clientes, proveedores, competidores, reguladores o el público en general. Estos individuos, conocidos como **trascendentes de fronteras** (boundary spanners), son los canales primarios a través de los cuales fluye la información crítica del entorno hacia el interior de la organización y viceversa, permitiendo el monitoreo ambiental. La calidad y la eficacia de esta actividad se miden, a menudo, por la precisión y la actualidad de la inteligencia externa que logran captar y por su habilidad para representar los intereses de la organización de manera coherente y persuasiva ante agentes externos, facilitando así la legitimidad y la adquisición de recursos necesarios.

Desde una perspectiva funcional, la trascendencia de fronteras cumple dos propósitos principales que son inherentemente interdependientes y vitales para la gestión estratégica. El primero es la **captación de información** (environmental scanning), que implica la detección temprana de amenazas y oportunidades, así como la identificación de tendencias tecnológicas, de mercado o regulatorias. El segundo propósito es la **influencia y el manejo de recursos**, donde el trascendente de fronteras trabaja activamente para negociar contratos, asegurar financiamiento, gestionar relaciones públicas o influir en políticas gubernamentales. Este doble rol --ser sensor del entorno y ser agente de adaptación-- subraya por qué la actividad no es meramente administrativa, sino una función estratégica central que mitiga la incertidumbre y reduce la dependencia de recursos escasos, un concepto profundamente ligado a la [Teoría de la](#)

[Dependencia de Recursos.](#)

2. Etymology and Historical Development

El origen del concepto de trascendencia de fronteras se encuentra firmemente anclado en la evolución de la Teoría Organizacional a partir de la década de 1960. Históricamente, los modelos burocráticos y de la gestión científica (Taylorismo) se centraron casi exclusivamente en la eficiencia y el control internos, considerando el ambiente externo como una variable constante o fácilmente manejable. Sin embargo, la creciente complejidad de los mercados y los avances tecnológicos forzaron un cambio paradigmático hacia la visión de las organizaciones como **sistemas abiertos**, influenciada por autores clave como Daniel Katz y Robert Kahn. Esta nueva perspectiva reconoció que las organizaciones intercambian energía, materiales e información con su entorno y, por lo tanto, deben desarrollar mecanismos especializados para gestionar esa interfaz.

El término ganó prominencia académica real a principios de los años 70, particularmente con los trabajos de Aldrich, Tushman y Nadler. Estos académicos formalizaron la idea de que la incertidumbre ambiental era el factor clave que impulsaba la necesidad de roles de trascendencia. La incertidumbre, generada por la complejidad y el dinamismo del entorno, requería que las organizaciones invirtieran en estructuras y roles que pudieran absorber y procesar la información externa. Por ejemplo, Tushman (1977) se centró en la importancia de los "gatekeepers" (guardianes de la puerta) en los departamentos de I+D, quienes eran cruciales para vincular a los científicos internos con las comunidades científicas y tecnológicas externas, asegurando la difusión de innovaciones.

Inicialmente, la investigación se centró principalmente en la función de **adaptación** y en la gestión de la incertidumbre. Posteriormente, el enfoque se amplió para incluir la dimensión de la **influencia**. Los estudios demostraron que los trascendentes de fronteras no solo reaccionaban al entorno, sino que también intentaban moldearlo activamente a través de actividades como el cabildeo, la formación de alianzas estratégicas o la participación en consorcios industriales. Esta evolución conceptual demostró que la trascendencia de fronteras es tanto una estrategia defensiva (reducción de la incertidumbre) como ofensiva (búsqueda de oportunidades y moldeamiento del campo competitivo), cimentando su lugar como un pilar de la gestión estratégica moderna y la sociología interorganizacional.

3. Key Characteristics and Functions

Los roles de trascendencia de fronteras exhiben características distintivas que los diferencian de las funciones puramente internas. La principal característica es la dualidad del enfoque: el individuo debe poseer una comprensión profunda de las capacidades y limitaciones internas de su

organización, a la vez que mantiene una visión clara y actualizada de las dinámicas externas. Esta dualidad exige habilidades cognitivas y sociales específicas, incluyendo una alta tolerancia a la ambigüedad y la capacidad de traducir lenguajes y marcos de referencia dispares (por ejemplo, traducir necesidades técnicas a términos de mercado o viceversa). El éxito en este rol depende inherentemente de la capacidad de establecer credibilidad tanto con las audiencias internas como con las externas.

Además de la dualidad, otra característica crucial es el manejo del **flujo de información**. Los trascendentes de fronteras actúan como filtros y traductores. No se limitan a transmitir grandes volúmenes de datos; deben seleccionar la información relevante, interpretarla en el contexto organizacional y comunicarla de manera que sea accionable para los tomadores de decisiones internos. Este proceso de filtrado puede introducir sesgos, pero es esencial para evitar la sobrecarga informativa. Asimismo, son responsables de la **codificación y decodificación**, transformando las señales ambiguas del entorno en inteligencia estructurada y, simultáneamente, representando la complejidad interna de la organización en mensajes simples y convincentes para el exterior.

Las funciones específicas de la trascendencia de fronteras se pueden categorizar en tres grandes áreas interrelacionadas, que determinan la contribución estratégica del rol. Estas funciones son esenciales para la gestión de la interdependencia entre la organización y su contexto operativo y competitivo.

Monitoreo Ambiental y Escaneo: Implica la búsqueda activa y sistemática de información sobre el entorno, incluyendo la vigilancia de competidores, la identificación de nuevas tecnologías, la evaluación de cambios políticos y la medición de la satisfacción del cliente. Esta función es la base para la adaptación proactiva.

Representación y Legitimación: Consiste en actuar como el rostro de la organización ante el exterior. Esto incluye participar en ferias, negociar con sindicatos, cabildear ante el gobierno y asegurar que la imagen pública de la organización sea positiva y que sus acciones sean percibidas como legítimas y socialmente responsables.

Coordinación Interorganizacional: Se refiere al establecimiento y mantenimiento de relaciones estructuradas con otras entidades para lograr objetivos mutuos, como la formación de alianzas, *joint ventures* o cadenas de suministro eficientes. Esta función es vital para la gestión de la interdependencia y la reducción de costos transaccionales.

4. Significance and Impact

El impacto de una gestión eficaz de la trascendencia de fronteras es profundo y multifacético, afectando directamente la adaptabilidad, la innovación y el rendimiento financiero de la organización. La capacidad de una empresa para integrar conocimiento externo es un factor

determinante en su **capacidad de aprendizaje organizacional**. Al traer nuevas ideas, prácticas de la industria y conocimiento tácito de otras organizaciones, los trascendentes de fronteras nutren el proceso de innovación, ya que la mayoría de las innovaciones significativas provienen de la combinación de conocimientos internos y externos. Sin esta función, las organizaciones tienden a volverse insulares, sufriendo de "miopía" organizacional y perdiendo relevancia en mercados que cambian rápidamente.

Estratégicamente, la trascendencia de fronteras es indispensable para la formulación de una ventaja competitiva sostenible. En un entorno hipercompetitivo, el acceso rápido y preciso a la inteligencia de mercado permite a las organizaciones tomar decisiones informadas sobre la diversificación de productos, la entrada a nuevos mercados o la reestructuración de la cadena de valor. La información recopilada por estos roles ayuda a identificar nichos de mercado no explotados y a alinear los recursos internos con las demandas externas. Además, la capacidad de influir en el entorno, por ejemplo, a través de la estandarización de la industria o la formación de consorcios, reduce la presión competitiva y crea un campo de juego más favorable para la organización.

En términos de impacto social y político, los roles de trascendencia de fronteras son fundamentales para la gestión de crisis y la construcción de confianza. Las organizaciones con fuertes lazos externos son más resilientes a las perturbaciones ambientales (como crisis económicas o desastres naturales) porque tienen redes de apoyo preestablecidas y fuentes alternativas de recursos. A nivel de la gobernanza corporativa, los directivos que actúan como trascendentes de fronteras (por ejemplo, al servir en juntas directivas de otras empresas) introducen perspectivas diversas y reducen el riesgo de pensamiento grupal, mejorando la calidad de la toma de decisiones estratégicas.

5. Debates and Criticisms

A pesar de su importancia reconocida, la trascendencia de fronteras no está exenta de desafíos y críticas, la principal de las cuales se centra en el **conflicto de roles** inherente. El trascendente de fronteras se encuentra en una posición paradójica: debe ser leal a los objetivos internos de la organización, pero también debe comprender y, a veces, defender los intereses del entorno externo (clientes, reguladores). Esta tensión puede generar estrés psicológico y ambigüedad de rol. Si el individuo se identifica demasiado con el exterior, puede ser percibido internamente como un "agente doble" o como alguien que no defiende suficientemente los intereses de la propia organización, socavando su credibilidad.

Otra crítica significativa se relaciona con la **gestión de la información y el poder**. Al ser el principal conducto de la inteligencia externa, los trascendentes de fronteras acumulan una considerable cantidad de poder discrecional. Pueden ejercer este poder manipulando o sesgando

la información que transmiten, reteniendo datos desfavorables o promoviendo agendas personales o departamentales. Este control sobre la interfaz externa puede llevar a la formación de "feudos de conocimiento" donde la información crítica no se comparte libremente, obstaculizando la coordinación interdepartamental y la toma de decisiones holística en la cúpula directiva.

Finalmente, existe un debate sobre la **eficiencia y el costo** de mantener roles de trascendencia de fronteras. Si bien son necesarios en entornos inciertos, el costo de mantener una amplia red de contactos, de asistir a conferencias y de realizar monitoreo constante puede ser alto. Algunos críticos argumentan que las organizaciones pueden depender excesivamente de estos roles, descuidando la inversión en estructuras internas robustas. Además, en entornos de baja incertidumbre o altamente regulados, la inversión en funciones de trascendencia de fronteras puede generar rendimientos decrecientes, sugiriendo que la asignación óptima de recursos a estas actividades debe ser contingente a las características específicas del entorno operativo de la organización.

6. Roles y Mecanismos de la Trascendencia de Fronteras

La trascendencia de fronteras se manifiesta a través de una variedad de roles y mecanismos formales e informales que varían según el nivel jerárquico y el departamento. Los roles pueden ser explícitos (descritos en el puesto de trabajo) o implícitos (asumidos por necesidad). A nivel operativo, encontramos roles como el **representante de ventas** o el **agente de compras**, cuya función es negociar transacciones directas y gestionar la relación con clientes y proveedores. A nivel estratégico, encontramos roles de alta dirección, como el CEO o los miembros de la junta directiva, cuya función es establecer alianzas, gestionar las relaciones institucionales y participar en la formulación de políticas industriales.

Un mecanismo crucial es el rol de **guardián de la puerta** (gatekeeper), especialmente relevante en departamentos técnicos o de investigación y desarrollo (I+D). Estos individuos tienen una alta conectividad externa en sus campos profesionales (científicos, ingenieros) y sirven como filtros para el flujo de información técnica. Absorben el conocimiento externo y lo traducen a un lenguaje que es comprensible y utilizable por sus colegas internos, evitando que el departamento se aisle intelectualmente. La efectividad de un guardián de la puerta a menudo se correlaciona con la capacidad de innovación del equipo que enlaza, demostrando la importancia de las redes personales.

Otros mecanismos incluyen la creación de **departamentos especializados** (como el Departamento de Relaciones Públicas, Asuntos Gubernamentales o Inteligencia Competitiva) dedicados exclusivamente a la gestión de interfaces externas. La participación en **asociaciones industriales y consorcios** también constituye un mecanismo formal para la trascendencia de fronteras, permitiendo a las organizaciones compartir costos de monitoreo, negociar estándares

comunes y ejercer influencia colectiva sobre el entorno regulatorio. Estos mecanismos formalizados buscan reducir la dependencia de las habilidades individuales de los trascendentes y asegurar la continuidad de la función estratégica de enlace.

7. Tipologías de Fronteras Organizacionales

Para entender la trascendencia de fronteras, es fundamental clasificar los tipos de fronteras que se cruzan. Aunque el enfoque tradicional ha sido en la frontera entre la organización y su entorno externo (la frontera entre "nosotros" y "ellos"), la investigación contemporánea enfatiza la importancia de cruzar las fronteras internas para facilitar la coordinación y la innovación. Las fronteras organizacionales pueden clasificarse en varias dimensiones clave, cada una requiriendo diferentes estrategias de enlace.

La primera distinción es entre fronteras **externas** e **internas**. Las fronteras externas separan la organización de su ecosistema (mercados, competidores, sociedad). Cruzar estas fronteras implica roles como marketing o I+D. Las fronteras internas, por otro lado, separan subunidades dentro de la misma organización, tales como fronteras funcionales (I+D vs. Producción), jerárquicas (alta dirección vs. empleados) o geográficas (sede central vs. subsidiarias). La superación de estas fronteras internas es crucial para el **conocimiento compartido** y la implementación efectiva de estrategias.

Una segunda distinción clave es la que categoriza las fronteras por su naturaleza:

Fronteras Demográficas: Basadas en atributos personales (edad, género, etnia). Su trascendencia implica gestionar la diversidad y la inclusión para mejorar la toma de decisiones.

Fronteras Funcionales/Operacionales: Basadas en la especialización de tareas (ingeniería, finanzas, recursos humanos). Cruzarlas requiere roles de enlace o equipos multifuncionales para asegurar que los objetivos departamentales no entren en conflicto.

Fronteras Psicológicas/Culturales: Basadas en la identidad, la cultura corporativa o el lenguaje profesional. Estas son a menudo las más difíciles de trascender, ya que implican diferencias en los marcos de referencia y las percepciones del mundo.

Fronteras Geográficas/Temporales: Relevantes en organizaciones globales o distribuidas. Su superación requiere el uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el desarrollo de confianza a distancia.

8. Implicaciones Estratégicas y de Innovación

El manejo proactivo de la trascendencia de fronteras es un imperativo estratégico, especialmente en industrias de alta tecnología o con ciclos de vida de producto cortos. La capacidad de detectar y asimilar conocimiento externo, a menudo referido como **capacidad de absorción**, es directamente proporcional a la eficacia de sus roles de enlace. Las organizaciones que invierten

en redes robustas y en personal capacitado para interactuar con fuentes externas son significativamente más propensas a ser pioneras en innovación y a mantener una ventaja dinámica sobre sus competidores. Esto se debe a que el conocimiento más valioso y disruptivo a menudo reside fuera de las fronteras inmediatas de la organización.

En el ámbito de la innovación abierta (Open Innovation), la trascendencia de fronteras se convierte en el mecanismo central de la estrategia. La innovación abierta requiere que las organizaciones busquen activamente ideas y tecnologías fuera de sus muros y, a su vez, permitan que el conocimiento interno no utilizado fluya hacia el exterior para generar valor. Los trascendentes de fronteras son los arquitectos de esta estrategia, identificando socios potenciales (universidades, startups, laboratorios) y negociando los términos de la transferencia de conocimiento. Sin una función de enlace activa y confiable, la innovación abierta se reduce a una mera declaración de intenciones.

Finalmente, la trascendencia de fronteras tiene implicaciones directas en la gestión de la cadena de suministro y la resiliencia organizacional. Al construir relaciones de confianza y de alta reciprocidad con proveedores y clientes clave, la organización puede asegurar un flujo más estable de recursos y reducir la incertidumbre transaccional. En tiempos de disrupción global (como pandemias o crisis geopolíticas), estas redes de confianza, facilitadas por los trascendentes de fronteras, permiten una adaptación más rápida y menos costosa, mitigando los riesgos inherentes a la interdependencia económica global y asegurando la continuidad operativa.

Further Reading

[Teoría de la Dependencia de Recursos \(Resource Dependence Theory\)](#)

[Organizaciones como Sistemas Abiertos](#)

Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*.

Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *The Academy of Management Review*.