

03-006

THE ROLE OF HCD IN ORGANISATIONAL LIMINALITY

Atxa Gamboa, Ariane ⁽¹⁾; Legarda Gabiria, Iker ⁽¹⁾; Iriarte Azpiazu, Ion ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Mondragon Unibertsitatea

Currently, organisations are operating in contexts of continuous ambiguity and uncertainty, exposed to external factors that are beyond their control and which are evolving at increasingly rapid speeds. These situations require organisations to be immersed in a state of liminality, understood as a context of continuous change and transition. Some authors have suggested that the practice of human-centred design can assist organisations in these high uncertainty contexts. Therefore, with the aim of exploring the contribution of human-centred design (HCD) to the management of liminality in organisations, this communication analyses the concept of liminality in organisations, identifies its characteristics and provides an approach of which human-centred design practices could contribute to addressing liminality in organisations.

Keywords: Liminality; organisational change; Human Centred Design

EL PAPEL DEL HCD EN LA LIMINALIDAD ORGANIZACIONAL

Actualmente las empresas se encuentran en contextos de continua ambigüedad e incertidumbre, expuestas a factores externos que escapan a su control y que evolucionan a velocidades cada vez más rápidas. Estas situaciones obligan a las organizaciones a estar inmersas en un estado de liminalidad, entendido como un estado de cambio y transición continuo. Algunos autores han sugerido que la práctica del diseño centrado en las personas tiene la capacidad de asistir a las empresas en estos contextos de alta incertidumbre. Así, y con el objetivo de explorar la contribución del diseño centrado en las personas (HCD) a la gestión de la liminalidad en las organizaciones, esta comunicación analiza el concepto de la liminalidad en las organizaciones, identifica las características y realiza una aproximación de cómo la práctica del diseño centrado en las personas podría contribuir a abordar la liminalidad en las organizaciones.

Palabras clave: Liminalidad; cambio organizacional; Diseño Centrado en las Personas



1. Introducción

Actualmente las organizaciones se encuentran en contextos de continua ambigüedad e incertidumbre, expuestas a factores externos disruptivos que están fuera de su control y que cambian cada vez más rápidamente. Estos contextos obligan a las organizaciones a estar inmersas en cambio y transición continuos, donde la organización no se puede definir estrictamente ya que está disociada de la acción típica (Howard-Grenville et al., 2011). Esta situación, denominada liminalidad (Van Gennep, 1909), requiere entre otros aspectos, que las organizaciones apliquen procesos de diseño mucho más ágiles que reduzcan los tiempos de desarrollo de los nuevos productos y servicios, permitiendo así tomar decisiones más rápidas y flexibles para poder adaptarse.

En la liminalidad, las personas y organizaciones se encuentran en un estado de transformación y cambio, pero sin haber llegado aún a un estado final o estable (Turner, 1969). Se trata de un estado crítico que pone a prueba a las organizaciones y sus capacidades para adaptarse al cambio, experimentar y aprender (Winkler & Kristensen, 2022). Sin embargo, la transición hacia un estado estable puede requerir un esfuerzo significativo por parte de las organizaciones para superar los desafíos que surgen en el camino. Así, la liminalidad puede ser percibida como una situación que pone a prueba la perdurabilidad de las organizaciones, pero también puede ser una oportunidad para la innovación, la creatividad y el crecimiento (Meira, 2014).

Estudios previos respaldan el potencial del Diseño Centrado en las Personas (HCD por sus siglas en inglés) como habilitador del cambio estratégico y organizacional (Kurtmollaiev et al., 2017; Liedtka, 2020). Así, el HCD se ha utilizado para asistir a las organizaciones en estados considerados liminales como, por ejemplo, organizaciones que se encuentran inmersas en transformaciones disruptivas de su modelo de negocio. En concreto, recientes investigaciones han estudiado la contribución del HCD en la materialización de propuestas de valor de servicios en los procesos de digitalización y servitización en la Industria 4.0 (Iriarte et al., 2023; Solem et al., 2022). Sin embargo, no se encuentran estudios específicos donde se haya estudiado al HCD como capacidad para gestionar la liminalidad. Así, la presente comunicación tiene como objetivo explorar preliminarmente las potenciales contribuciones del HCD a la gestión de la liminalidad en las organizaciones.

2. Metodología

Este trabajo sigue un enfoque exploratorio que se divide en tres etapas. En primer lugar, la revisión de la literatura existente sobre la liminalidad organizacional para identificar las características de esta. En segundo lugar, una segunda revisión que analiza los casos de estudio cuyos contextos respondan a las características identificadas (ej. Servitización), y donde diferentes prácticas del HCD hayan sido aplicadas y con qué fin. Por último, a través de una reflexión conceptual basada en los casos de la literatura analizados, se proponen de forma preliminar prácticas del HCD y sus contribuciones asociadas a las características de la liminalidad identificadas, las cuales podrían asistir a las organizaciones a gestionar los estados de liminalidad.

Las revisiones de la literatura se han efectuado de la siguiente manera. Se han utilizado las plataformas de Scopus y Web of Science. Se han realizado búsquedas en ambas plataformas de datos, incluyendo estudios publicados desde la fecha de inicio hasta la fecha actual de esta revisión (mayo del 2023). Se han incluido estudios en inglés y español y se han excluido

aquellos que no se ajustan a la temática de liminalidad organizacional. Los resultados se sintetizan a través de la Tabla 1.

3. Liminalidad organizacional

En los estudios de gestión y organización, el concepto de liminalidad ha ido ganando reconocimiento por su capacidad para capturar la esencia y la emergencia de los contextos de cambio actuales (Söderlund & Borg, 2017). Algunos estudios han examinado su impacto en los empleados y el papel del liderazgo durante la liminalidad. Sin embargo, la literatura científica aún no ha caracterizado completamente la liminalidad organizacional. Así, en este apartado, se profundiza sobre su origen, su relación con el mundo organizacional y su importancia, así como en sus características.

El término liminalidad deriva del latín *limen*, que significa "umbral" o "límite", y tiene su origen en la antropología. Específicamente en el trabajo de Arnold Van Gennep (1909) sobre los ritos de paso en las sociedades tribales. Van Gennep identificó un patrón específico que distinguía tres fases: la fase de separación, durante la cual el individuo se desvincula del flujo diario de actividades; la fase liminal, que se define como un estado de transición en el que las personas se encuentran en una fase intermedia entre dos estados, caracterizado por la incertidumbre y la ambigüedad; y finalmente, la fase de incorporación, en la que el individuo vuelve a ingresar a un nuevo estado relativamente estable en el que las normas y obligaciones difieren de las del estado inicial.

Según Winkler y Kristensen (2022), algunos estudios comienzan a reconocer la liminalidad como uno de los estados asociados al cambio organizacional (Eklinder Frick et al., 2020; Howard-Grenville et al., 2011). Traducido a este campo, la liminalidad se refiere a los estados de transición y cambio en los que las organizaciones experimentan una ruptura con el pasado y se preparan para un futuro incierto. Otros estudios también han explorado el impacto de la liminalidad organizacional en los empleados de la organización. Por ejemplo, se ha investigado el papel del liderazgo durante la liminalidad organizacional (e Cunha et al., 2010; Shaw-VanBuskirk et al., 2019) y cómo los líderes pueden ayudar a los empleados a navegar la incertidumbre y mantener una sensación de estabilidad (Czarniawska & Mazza, 2003). Otros estudios han explorado el impacto de la liminalidad organizacional en el bienestar, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (Ybema et al., 2015). En todos estos estudios se mencionan las siguientes características de forma reiterada como asociadas a la liminalidad: la ambigüedad, la incertidumbre y la alteración de normas y rutinas.

3.1. Ambigüedad

Las organizaciones liminales se encuentran en un estado de transición entre el pasado y el futuro, lo que conlleva a la experimentación de la ambigüedad (Beech, 2011; Söderlund & Borg, 2017; Van Gennep, 1909). La ambigüedad se refiere a la falta de conocimiento ante un nuevo estado. No se comprende la relación causa y consecuencia, y al no tener precedentes es difícil hacer predicciones sobre lo que se puede esperar en el futuro (Bennett & Lemoine, 2014). Por ejemplo, la aparición del COVID-19 tomó por sorpresa a muchas organizaciones, y la falta de conocimiento sobre cómo iba a afectar a sus operaciones generó una gran ambigüedad. Ninguna organización conocía la repercusión que la pandemia podría tener, no existían precedentes similares en los que basar sus hipótesis ya que se trataba de algo totalmente nuevo y desconocido.

3.2. Incertidumbre

La incertidumbre también se señala como una característica clave de la liminalidad organizacional en la literatura. La organización está en un estado de transición en el que no se sabe con certeza cómo se desarrollará. A diferencia de la ambigüedad, en este caso, se

comprenden las causas y las consecuencias, pero no se sabe con certeza si un acontecimiento generará un cambio significativo o no. Es decir, se trata de la falta de claridad de sí un acontecimiento tendrá ramificaciones significativas (Bennett & Lemoine, 2014). La falta de certeza acerca de lo que vendrá después puede generar ansiedad y preocupación. Los empleados pueden sentir inseguridad sobre el futuro de la organización y cómo se llevarán a cabo los cambios (Czarniawska & Mazza, 2003). Por ejemplo, durante un proceso de reestructuración, a diferencia de en una situación ambigua, los empleados conocen las posibles consecuencias de la reestructuración a pesar de sentir incertidumbre acerca de si sus puestos de trabajo serán los mismos o si tendrán que trabajar en nuevas áreas.

3.3. Alteración de normas y rutinas

Según Howard-Grenville et al. (2011) la alteración de normas y rutinas es otra característica de la liminalidad organizacional. En este estado, las normas y rutinas existentes pueden ser suspendidas o cambiadas, lo que puede generar inestabilidad. Por ejemplo, la implementación de nuevas políticas o procedimientos en una organización puede requerir que los empleados se ajusten a nuevas formas de trabajar. Esta alteración puede generar inestabilidad. Sin embargo, el distanciamiento de las normas y las estructuras organizativas también proporciona a las personas una sensación de libertad y la posibilidad de crear una identidad ventajosa (Czarniawska & Mazza, 2003).

En conjunto, estas características ilustran un estado de cambio y transición en el que la organización se enfrenta a desafíos significativos mientras busca nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo. No obstante, a su vez pueden llevar a la ansiedad, la falta de compromiso, los conflictos, la disminución de la calidad del desempeño y la innovación, el estrés y la disminución de la satisfacción laboral entre los empleados.

4. HCD en estados de liminalidad organizacional

El HCD - un conjunto de principios, métodos y herramientas de diseño, así como una filosofía - se presenta como una herramienta valiosa para ayudar a las organizaciones a adaptarse a los cambios (Iriarte et al., 2017). De hecho, en la literatura se pueden encontrar algunos casos de estudio donde prácticas del HCD han sido una herramienta clave en la adaptación al cambio de las organizaciones que representan las características de la liminalidad. Por ejemplo, la servitización y la digitalización son dos estados que responden a las características de liminalidad organizacional (ambigüedad, incertidumbre y alteración de normas y rutinas) que han sido objeto de estudio en relación con el HCD.

En el caso de la servitización, se produce una transición en la propuesta de valor y el modelo de negocio de una empresa hacia la venta de soluciones y servicios en lugar de productos (Vandermerwe & Rada, 1988). Esto puede generar incertidumbre en la organización sobre cómo llevar a cabo este cambio y cómo afectará a su estructura y estrategia (Gebauer et al., 2005). También en cómo afectará en la demanda de los clientes y las necesidades que éstos tienen (Lusch & Vargo, 2014). Al ofrecer soluciones y servicios, la organización se enfrenta a una nueva dinámica. Por consiguiente, a su vez supone una alteración de las normas y rutinas de la organización (Kohtamäki et al., 2021). Así, se requiere una adaptación a nuevos procesos, herramientas y formas de trabajo (Favoretto et al., 2022).

La digitalización de las organizaciones es otro ejemplo de liminalidad organizacional. Esta implica una importante transformación en la forma en que las organizaciones operan y entregan valor a sus clientes (Kohtamäki et al., 2019). Al igual que la servitización, la digitalización puede generar ambigüedad e incertidumbre en la organización ya que implica la adopción de nuevas tecnologías (Sklyar et al., 2019), la reconfiguración de procesos, y la redefinición de roles y responsabilidades (Cenamora et al., 2017). Además, la digitalización

puede alterar las normas y rutinas existentes pues se requiere una reevaluación y ajuste de la forma en que se realizan las tareas y se toman las decisiones en la organización (Porter & Heppelmann, 2016).

El estudio de Iriarte et al. (2023) identifica los tipos de eventos y prácticas a nivel micro que facilitan la propuesta de valor de servicios avanzados en contextos de transición hacia la Industria 4.0. Asignar recursos humanos al diseño de servicios ayuda a los directivos industriales a legitimar internamente la servitización digital. Esto se realiza fomentando la colaboración y la co-creación entre las partes interesadas externas e internas. Además, el diseño de servicios desencadena la reconfiguración organizativa y aprovecha el desarrollo de la Industria 4.0 para prestar servicios avanzados en la servitización digital. Preparando a los fabricantes para la exposición a factores externos proporcionando una materialización progresiva de la propuesta de valor. Este estudio muestra que el uso de prácticas de diseño de servicios a nivel micro, como herramientas de visualización, co-creación, prototipado y la investigación en diseño, ayuda a los fabricantes en su proceso de servitización digital. Esto ocurre debido a la visualización del ecosistema necesario, ofreciendo servicios avanzados y reduciendo la incertidumbre. Todo ello mediante la exploración iterativa de las posibles propuestas de valor de servicios avanzados.

También Solem et al. (2022), identifican cuatro rutinas de diseño de servicios que contribuyen a la digitalización del servicio y a la transformación organizacional: la exploración de los intereses de los consumidores a través de la adquisición de datos y el análisis de los segmentos de consumidores; la co-creación de soluciones de servicio innovadoras entre los departamentos de la organización; el trabajo con prototipos digitales para fomentar la colaboración creativa entre los equipos; y la entrega y comercialización de soluciones digitales a través de la creación de conceptos creativos y el desarrollo de software adecuado. Estas rutinas de diseño de servicios permitieron a la organización de estudio avanzar en la digitalización del servicio. Además, mejoraron la eficiencia y la satisfacción del cliente y adoptaron nuevos enfoques de trabajo que contribuyeron a la transformación organizacional. Para llevar a cabo dichas rutinas, fue necesario hacer uso de diferentes actividades del diseño de servicios: herramientas, workshops, prototipos, visualizaciones y trabajos manuales.

Por otro lado, Calabretta et al. (2016) proponen el uso de procesos y herramientas específicas como medio para lograr una transición exitosa hacia estrategias competitivas. El propio proceso de diseño de servicios y las herramientas de visualización son elementos destacados en este sentido. No obstante, destacan que la naturaleza intangible de los resultados de los proyectos de innovación de servicios puede intensificar la incertidumbre percibida. Este hecho dificulta una comprensión compartida del proyecto y su aplicación precisa y completa. Para superar esta situación, se sugiere el uso de diversas herramientas de visualización para reducir la intangibilidad percibida y posibilitar una implantación eficaz del servicio. Además, se destaca la importancia de los workshops como medio para integrar las aportaciones creativas de los distintos niveles de la organización hasta la aprobación de la alta dirección (bottom-up). Por otra parte, la herramienta de *context-mapping* se presenta como una solución eficaz para comprender detalladamente las necesidades y la satisfacción del usuario. De esta manera, se crea un servicio acorde y se evitan discrepancias sobre su viabilidad y potencial de mercado.

En su estudio, Magistretti et al. (2021), destacan cinco capacidades dinámicas del design thinking. Estas capacidades son esenciales para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales y fomentar la transformación. En primer lugar, mencionan la importancia de ampliar la base de conocimiento a través de la colaboración constante. El HCD permite identificar y comprender las necesidades y perspectivas de los diferentes stakeholders y usuarios. Para ello hace uso de herramientas específicas como las entrevistas. La segunda capacidad trata del debate como habilidad. Esta implica comprender y considerar las diferentes perspectivas e intereses. La tercera hace referencia a la capacidad de selección. En este caso es crucial identificar los requisitos tecnológicos sobre la base de los usuarios. El

HCD trabaja con insights que permiten una comprensión más profunda del valor proporcionado a los usuarios. La cuarta hace referencia a la interpretación. Esta capacidad dinámica trata de adoptar diferentes marcos de percepción. Se basa en la capacidad de prototipar y prever escenarios con anticipación, pudiendo converger en soluciones. Por último, hablan de la capacidad de recombinar. La combinación entre el conocimiento tecnológico y humano dentro de un marco holístico para generar soluciones innovadoras y transformadoras.

La Tabla 1 resume y visualiza las diversas prácticas del HCD asociadas a potenciales contribuciones a la liminalidad organizacional derivadas de los caos anteriormente expuestos.

La práctica de prototipar permite experimentar mientras que la posibilidad de testear los conceptos proporciona una integración gradual del conocimiento mediante la obtención temprana de feedback que permite identificar las consecuencias de una decisión (ayuda a establecer una relación causa-consecuencia). El testeo reiterativo permite, a su vez, una integración gradual de los cambios reduciendo el impacto que estos podrían tener a posteriori, asegurando la adecuación efectiva de la solución a las necesidades y deseos de los usuarios. La experimentación permite determinar qué estrategias son y no son beneficiosas en situaciones sin precedentes en las que las antiguas reglas ya no se aplican.

La co-creación permite una alineación de modelos mentales permitiendo generar una visión holística creada a partir de diversas perspectivas. La participación directa de los usuarios y stakeholders en el proceso de diseño proporciona nuevos datos que podrían servir de precedente a la hora de entablar la relación causa-consecuencia. Según Bennett y Lemoine (2014), la información es fundamental para reducir la incertidumbre. La co-creación ha demostrado obtener información más allá de las fuentes existentes, proporcionando nuevos datos y considerándolos desde nuevas perspectivas. Además, la colaboración fomenta la comprensión y la implicación de los participantes, mejorando la aceptación de las nuevas normas y rutinas.

El uso de las herramientas creativas también ha demostrado mejorar la aceptación del cambio puesto que implica la creación de visiones alternativas que ayudan a cambiar de mentalidad.

El uso de las herramientas de visualización ayuda en la reducción de la intangibilidad de los resultados, proporcionando un lenguaje común entre la organización y los diversos stakeholders. El lenguaje común construye un enfoque ecosistémico que facilita y favorece la comprensión, ayudando a combatir la ambigüedad y reduciendo la incertidumbre. Además, al ser herramientas sencillas de aprender y utilizar, mejoran y agilizan la facilidad de aprendizaje organizativo, aumentando la comprensión y el compromiso con las nuevas normas y rutinas.

Por último, la investigación para el diseño. Esta práctica favorece la adquisición creativa de datos e insights sobre los diferentes stakeholders. De esta manera se comprenden sus necesidades y perspectivas. Al igual que las prácticas de co-creación, proporciona nuevos datos que podrían servir de precedente a la hora de entablar la relación causa-consecuencia. Debido a la comprensión del contexto y las dinámicas en sistemas complejos, también favorece una visión holística capaz de abordar la nueva información desde nuevas perspectivas, reduciendo así la incertidumbre.

Tabla 1: Potenciales contribuciones del HCD a la liminalidad organizacional

Práctica HCD	Potenciales contribuciones a la liminalidad organizacional	Características liminales asociadas a la contribución		
		Ambigüedad	Incertidumbre	Alteración de normas y rutinas
		Falta de comprensión entre causa y consecuencia; no hay precedentes que permitan hacer predicciones. (Bennett & Lemoine, 2014)	Desconocimiento sobre las ramificaciones significativas de un acontecimiento, es decir, las dimensiones del cambio. (Bennett & Lemoine, 2014)	Disociación de la acción típica gobernada por normas y roles estructurales. Suspensión o cambio de normas o rutinas. (Howard-Grenville et al. 2011)
Prototipar	C1	Mejora en la capacidad de hacer predicciones. Previsión de escenarios futuros mediante la experimentación. (Iriarte et al. 2023; Magistretti et al. 2021)	X	X
	C2	Ayuda en la relación causa-consecuencia. Integración gradual y contextualización del conocimiento. (Iriarte et al. 2023; Magistretti et al. 2021; Solem et al. 2022)	X	
	C3	Dimensionamiento de los cambios. Posibilidad de testear los conceptos reduciendo el impacto de cambios posteriores y asegurando la adecuación efectiva de la solución a las necesidades y deseos de los usuarios. (Iriarte et al. 2023; Magistretti et al. 2021; Solem et al. 2022)		X
Co-crear	C4	Co-creación con usuarios y stakeholders: identifica y esclarece las necesidades y deseos evitando suposiciones. (Callabretta et al. 2016; Iriarte et al. 2023; Magistretti et al. 2021; Solem et al. 2022)	X	X
	C5	Co-creación Interna: construcción conjunta de una visión holística, implicando a diferentes departamentos. (Callabretta et al. 2016; Iriarte et al. 2023; Magistretti et al. 2021; Solem et al. 2022)		X
	C6	Co-creación interna: alineación de modelos mentales. La comprensión del nuevo estado aumenta la implicación. (Callabretta et al. 2016; Iriarte et al. 2023; Magistretti et al. 2021; Solem et al. 2022)		X
Uso de las herramientas creativas	C7	Facilidad de cambio de mentalidad y creación de visiones alternativas. (Callabretta et al. 2016; Iriarte et al. 2023; Solem et al. 2022)		X

Tabla 1: Potenciales contribuciones del HCD a la liminalidad organizacional

Práctica HCD	Potenciales contribuciones a la liminalidad organizacional	Características liminales asociadas a la contribución			
		Ambigüedad	Incertidumbre	Alteración de normas y rutinas	
		Falta de comprensión entre causa y consecuencia; no hay precedentes que permitan hacer predicciones. (Bennett & Lemoine, 2014)	Desconocimiento sobre las ramificaciones significativas de un acontecimiento, es decir, las dimensiones del cambio. (Bennett & Lemoine, 2014)	Disociación de la acción típica gobernada por normas y roles estructurales. Suspensión o cambio de normas o rutinas. (Howard-Grenville et al. 2011)	
Uso de las herramientas de visualización	C8	Reducción de la intangibilidad y aumento de comprensión de los resultados para una implementación y comunicación eficaz. (Callabretta et al. 2016; Magistretti et al. 2021; Solem et al. 2022; Iriarte et al. 2023)	X	X	X
	C9	Mejora de la comprensión del estado a través de un enfoque ecosistémico, estimulando la coherencia de los resultados. (Callabretta et al. 2016; Iriarte et al. 2023)	X	X	
	C10	Ayuda en la generación de la convergencia y el entendimiento común entre diversos stakeholders (internos y externos). (Callabretta et al. 2016; Iriarte et al. 2023; Solem et al. 2022)	X	X	X
	C11	Mejora y agilización de la facilidad de aprendizaje organizativo, aumentando la comprensión y el compromiso con el cambio. (Callabretta et al. 2016; Iriarte et al. 2023)			X
Investigación para el diseño	C12	Adquisición creativa de datos e insights sobre los diferentes stakeholders, comprendiendo sus necesidades y perspectivas. (Iriarte et al. 2023; Magistretti et al. 2021; Solem et al. 2022)	X		
	C13	Comprender el contexto y las dinámicas en sistemas complejos. (Iriarte et al. 2023; Magistretti et al. 2021; Solem et al. 2022)		X	

5. Conclusiones

Los estados de liminalidad son una oportunidad para las organizaciones de innovar, de crecer y de adaptarse (Meira, 2014). Sin embargo, también representa un riesgo para la continuidad de las organizaciones y el bienestar y la motivación de los empleados (Czarniawska & Mazza, 2003).

En este estudio se han reconocido tres características principales de la liminalidad organizacional – la ambigüedad, la incertidumbre, y la alteración de normas y rutinas – asociados a entornos de cambio y transición en el que la organización se confronta con desafíos significativos en la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo. Este trabajo visibiliza cómo el uso de prácticas HCD como el prototipado, la co-creación, las herramientas creativas y la investigación para el diseño son fundamentales para reducir la incertidumbre en situaciones sin precedentes en las que las antiguas reglas ya no se aplican.

Estas prácticas permiten experimentar, testear conceptos, integrar gradualmente cambios, alinear modelos mentales, crear visiones holísticas y adquirir nuevos datos e insights sobre los diferentes stakeholders. Además, las herramientas de visualización ayudan a construir un lenguaje común que favorece la comprensión y el compromiso con las nuevas normas y rutinas. En conjunto, estas prácticas y herramientas son esenciales para abordar la complejidad de los estados actuales y diseñar soluciones efectivas y adecuadas a las necesidades y deseos de los usuarios.

El análisis efectuado en este trabajo respalda el potencial del HCD como facilitador del cambio estratégico y organizacional en contextos relacionados con las características de la liminalidad. Ahora bien, este artículo se presenta como una primera aproximación. Existe la necesidad de ampliar el estudio efectuado identificando en su totalidad las características de la liminalidad, y las prácticas de HCD y sus contribuciones que asistan a las organizaciones en liminalidad a través de una revisión sistemática de la literatura. Por consiguiente, son necesarias futuras investigaciones con el objetivo de revelar el impacto de las prácticas del HCD en las organizaciones en liminalidad. Para ello se plantean dos posibles preguntas de investigación siguiendo la senda comenzada en este trabajo que podrían servir de guía en futuras investigaciones: (1) ¿cuáles son las características de la liminalidad organizacional? y, (2) ¿cómo impactan las prácticas de HCD a las organizaciones en liminalidad?

Los resultados de estas investigaciones podrían contribuir a la caracterización de la liminalidad organizacional llevando a una comprensión integral de este concepto en los contextos organizacionales actuales. Además, se podrían identificar las prácticas de HCD con mayor impacto en las organizaciones en liminalidad identificando sus contribuciones específicas para cada característica de la liminalidad. Por último, y en aras de generar un conocimiento práctico, se considera pertinente desarrollar pautas para la aplicación de prácticas de HCD en organizaciones en liminalidad, con el objeto de asistir a las organizaciones a gestionar mejor el cambio y la transición, y mantenerse competitivas frente a factores externos disruptivos.

Referencias

- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations*, 64(2), 285-302. <https://doi.org/10.1177/0018726710371235>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2014.01.001>
- Calabretta, G., Lille, C. De, Beck, C., & Geographies, J. T.-S. D. (s. f.). *Service Design for Effective Servitization and New Service Implementation*. Recuperado 28 de marzo de

- 2023, de
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=9f59531b58feea8c1e09e03b7d6fb261c20b3895>
- Cenamor, J., Rönnerberg Sjödin, D., & Parida, V. (2017). Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization. *International Journal of Production Economics*, 192, 54-65. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2016.12.033>
- Czarniawska, B., & Mazza, C. (2003). Consulting as a liminal space. *Human Relations*, 56(3), 267-290. <https://doi.org/10.1177/0018726703056003612>
- e Cunha, M. P., Guimarães-Costa, N., Rego, A., & Clegg, S. R. (2010). Leading and Following (Un)ethically in Limen. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 189-206. <https://doi.org/10.1007/S10551-010-0504-3>
- Eklinder Frick, J., Fremont, V. H. J., Åge, L. J., & Osarenkhoe, A. (2020). Digitalization efforts in liminal space – inter-organizational challenges. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(1), 150-158. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0392/FULL/PDF>
- Favoretto, C., Mendes, G. H. S., Oliveira, M. G., Cauchick-Miguel, P. A., & Coreynen, W. (2022). From servitization to digital servitization: How digitalization transforms companies' transition towards services. *Industrial Marketing Management*, 102, 104-121. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2022.01.003>
- Gebauer, H., Fleisch, E., & Friedli, T. (2005). Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal*, 23(1), 14-26. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2004.12.006>
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, 22(2), 522-539. <https://doi.org/10.1287/ORSC.1100.0554>
- Iriarte, I., Alberdi, A., Urrutia, E., & Justel, D. (2017). Beyond customer satisfaction. Supporting organisational change through Service Design. A case study in the insurance industry. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352950>, 20(sup1), S424-S434. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352950>
- Iriarte, I., Hoveskog, M., Nguyen Ngoc, H., Legarda, I., Uranga, M., Nazabal, M., & Atxa, A. (2023). Service design for digital servitization: Facilitating manufacturers' advanced services value proposition design in the context of Industry 4.0. *Industrial Marketing Management*, 110, 96-116. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2023.02.015>
- Kohtamäki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer, H., & Baines, T. (2019). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, 104, 380-392. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.06.027>
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., Einola, S., Parida, V., & Patel, P. (2021). Unfolding the digital servitization path from products to product-service-software systems: Practicing change through intentional narratives. *Journal of Business Research*, 137, 379-392. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.08.027>
- Kurtmollaiev, S., Fjuk, A., Pedersen, P. E., Clatworthy, S., & Kvale, K. (2017). Organizational Transformation Through Service Design. <https://doi.org/10.1177/1094670517738371>, 21(1), 59-74. <https://doi.org/10.1177/1094670517738371>
- Liedtka, J. (2020). Putting Technology in Its Place: Design Thinking's Social Technology at Work. *California Management Review*, 62(2), 53-83. <https://doi.org/10.1177/0008125619897391>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eXo9AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=lusch+vargo+2014&ots=jPGd_hYpfX&sig=zdxac_1_A9j-obq6D1rbUi7pvn4#v=onepage&q=lusch%20vargo%202014&f=false
- Magistretti, S., Pham, C. T. A., & Dell'Era, C. (2021). Enlightening the dynamic capabilities of design thinking in fostering digital transformation. *Industrial Marketing Management*, 97, 59-70. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2021.06.014>

- Meira, F. B. (2014). Liminal organization: Organizational emergence within solidary economy in Brazil. *Organization*, 21(5), 713-729. <https://doi.org/10.1177/1350508414537621>
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2016). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, 94(1-2), 24-24. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000367421700010>
- Shaw-VanBuskirk, L., Lim, D. H., & Jeong, S. H. (2019). Liminal leadership: leading betwixt and between. *European Journal of Training and Development*, 43(7-8), 643-660. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2019-0010>
- Sklyar, A., Kowalkowski, C., Tronvoll, B., & Sörhammar, D. (2019). Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective. *Journal of Business Research*, 104, 450-460. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.02.012>
- Söderlund, J., & Borg, E. (2017). Liminality in Management and Organization Studies: Process, Position and Place. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12168>
- Solem, B. A. A., Kohtamäki, M., Parida, V., & Brekke, T. (2022). Untangling service design routines for digital servitization: empirical insights of smart PSS in maritime industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 717-740. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0429/FULL/PDF>
- Turner, V. (1969). The ritual process: Structure and anti-structure. En *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Aldine. <https://doi.org/10.4324/9781315134666/RITUAL-PROCESS-VICTOR-TURNER-ROGER-ABRAHAMS-ALFRED-HARRIS>
- Van Gennep, A. (1909). *Les Rites de Passage* (Emile Nourry). Alianza. <http://atlas.umss.edu.bo:8080/jspui/handle/123456789/433>
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314-324. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)
- Winkler, I., & Kristensen, M. L. (2022). Episodic Organizational Change and Social Drama—Liminality and Conflict in the Change Process. *Journal of Change Management*, 22(2), 147-162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2013298>
- Ybema, S., Beech, N., & Ellis, N. (2015). Transitional and perpetual liminality: An identity practice perspective. <https://doi.org/10.1080/23323256.2011.11500005>, 34(1-2), 21-29. <https://doi.org/10.1080/23323256.2011.11500005>