

La vida social de la innovación: una mirada pragmática a las prácticas de producción de conocimiento en el mundo de la consultoría

Tomas Ariztia^{1*}, Dusan Cotoras², Juan Espinosa-Cristia³

Resumen

Con base en debates recientes de la sociología económica, este artículo describe y problematiza las distintas prácticas y conocimientos que se movilizan en el mundo de la consultoría en innovación. Concretamente, se examina cómo la consultoría en innovación produce un tipo particular de situaciones para evocar objetos aún inexistentes como una forma potencial de valor. Denominamos estas situaciones “*atmósferas de innovación*”. Este argumento es desplegado empíricamente a través de un estudio de caso etnográfico de seis meses que consistió en asistir a talleres de innovación para empresas. Identificamos que los distintos tipos de atmósferas de innovación surgen del trabajo involucrado en la movilización de afectos, dispositivos y metáforas para inducir situaciones indeterminadas. Describimos como estas atmósferas implican evaluar y jerarquizar la realidad de formas específicas. Se concluye discutiendo las similitudes y diferencias entre las operaciones constitutivas de la consultoría en innovación y otras prácticas sociales orientadas a producir lo nuevo, tales como el mundo del arte.

Palabras clave: design thinking; gestión de la innovación; pragmatismo; atmósferas; organizaciones

Abstract

The social life of innovation: A pragmatic approach to knowledge production practices in the consulting world

This article unpacks the different practices and modes of knowledge that constitutes innovation consultancy. By relying on recent debates in economic sociology, it argues that innovation consulting work can be understood as the fabrication of types of situations that help to evoke non yet existing objects as a potential form of economic value. We call these situations as “innovation atmospheres”. This theoretical argument is empirically deployed by presenting material from a six-month ethnographic case study consisting of attending innovation workshops developed for companies. We identify that different types of innovation atmospheres arise from the work involved in of mobilizing affects, devices, and metaphors to induce indeterminate situations. We describe how these atmospheres involve evaluating and prioritizing reality in specific ways. Finally, we conclude by discussing the similarities and differences between the constitutive operations of innovation consulting and other social practices oriented to produce the new, such as the art world.

Keywords: design thinking; innovation management; pragmatism sociology; atmospheres; organizations

Submitted: April 8th, 2021 / Approved: April 17th, 2022

1. Introducción: la consultoría en innovación como objeto de interés para la sociología económica.

Cuando se piensa en la consultoría en innovación de productos o servicios se pone el acento en los resultados o productos finales que resultan del proceso (Smith 2005) y en menor grado a su difusión (Hall, 2004) o recepción por parte de los usuarios (Goto, Shigemoto & Ishida, 2019). Sin embargo, si volcamos nuestra atención a las actividades mundanas que estructuran la consultoría en innovación, observamos que buena parte del trabajo que realizan consiste no tanto en desarrollar productos o servicios finales, sino en fabricar un tipo de situación particular; en producir un tipo de mundo específico en el cual pueda acontecer la innovación. Este artículo busca estudiar y describir este tipo de situaciones.

A partir de la descripción y análisis de las prácticas que constituyen a la consultoría en innovación en el ámbito de los negocios, este artículo busca problematizar el tipo de realidad que se moviliza en los espacios comerciales de la consultoría de innovación. Para

hacer esto, nos inspiramos en los Estudios de Ciencia y Tecnología y la nueva sociológica económica, para proponer un abordaje pragmático y situado a la consultoría en innovación (Hutter & Farías, 2017). El foco de esta mirada está en abordar el conjunto de procedimientos, prácticas y dispositivos que organizan el trabajo cotidiano de estas consultoras, el cual generalmente orienta sus servicios a “generar” innovación en empresas y organizaciones económicas. Nuestro interés no es por tanto estudiar la innovación propiamente tal, sino más modestamente, describir y reflexionar acerca de las operaciones que dan forma a la consultoría de innovación en el mundo de los negocios. A partir de este análisis, y en línea con un reciente interés en explorar las formas de realidad que se producen en el mundo económico (Muniesa, 2017), un segundo objetivo secundario consiste explorar la forma específica de realidad -de considerar el mundo- que se produce y moviliza durante la consultoría en innovación.

En base a estos objetivos nos centraremos en estudiar las prácticas socio materiales que las constituyen, remarcando su carácter situado y contingente. En el marco del creciente interés en mapear las formas

(1) Escuela de Sociología, Universidad Diego Portales. Santiago, Chile.

(2) Universidad Alberto Hurtado. Santiago, Chile.

(3) Departamento de Ingeniería Comercial, Universidad Técnica Federico Santamaria, Chile.

*Autor de correspondencia: tomas.ariztia@udp.cl

de realidad que se efectúan en el mundo de los negocios, abordaremos empíricamente la forma en que se producen artificialmente situaciones de innovación y el tipo de realidad que estas operaciones movilizan en la consultoría. Concretamente, desplegamos estas preguntas por medio de la presentación de un estudio de caso etnográfico. Este consistió en la realización de una observación participante en talleres organizados por una consultora de innovación para una empresa del rubro de los alimentos. Participamos en las distintas actividades que la consultora desarrolló, formando parte de sus equipos de trabajo, ejecutando las actividades y conversando con los asistentes y los organizadores de estas actividades.

En base a este material, el artículo buscó describir y analizar la fabricación de un tipo particular de situaciones cuyo foco está en movilizar y reacondicionar las relaciones entre los distintos actores que participan en los talleres para dar cabida a los procesos de innovación. Más concretamente, y siguiendo el trabajo del filósofo alemán Peter Sloterdijk (2016) y en diálogo con la literatura sobre atmósferas de los estudios de innovación, describimos la fabricación de estas situaciones en términos de la producción de un tipo especial de ambientación que podríamos denominar “*atmósferas de innovación*”. En base a este concepto, proponemos abordar las atmósferas identificadas como resultados de una operación de “acondicionamiento” a través de la fabricación de arreglos afectivos, materiales y discursivos cuyo resultado concreto es la reorganización de las relaciones y la naturaleza de los actores involucrados en procesos de innovación. En base a lo anterior, describimos cómo la producción de estas atmósferas de innovación permite hacer visible una forma “potencial” de valor, expresada como oportunidad.

La sección siguiente presenta el abordaje conceptual que orientó nuestro análisis. En primer lugar, se discuten las posibilidades que ofrece un acercamiento desde la sociología pragmática al mundo de la consultoría en innovación. En segundo lugar, problematizamos la literatura reciente sobre consultoría en innovación. En tercer lugar, presentamos el abordaje conceptual del artículo. En este contexto, introducimos el concepto de atmósfera y sus usos en estudios de organizaciones y de la innovación. Sobre esta base, y en base al trabajo de Sloterdijk, proponemos entender las atmósferas de innovación en términos como el resultado de una operación empírica de “acondicionamiento” que habilita un tipo particular de situación a través de la fabricación de arreglos materiales, afectivos y retóricos. Argumentamos que esta mirada permite ampliar enfoques limitados a representar la innovación y el uso del concepto de atmósfera (Anderson & Ash, 2015)

La segunda parte del artículo presenta el material empírico correspondiente a la descripción etnográfica de talleres de innovación realizados a empresas. Nos detenemos a analizar dos tipos de atmósferas de innovación. En primer lugar, describimos las actividades y operaciones orientadas a construir una situación de contacto íntimo o evocación con el consumidor. Denominamos a esta operación como la construcción de *atmósferas de apego* (Mcfall, 2009). En segundo lugar, describimos el conjunto de prácticas socio materiales asociadas al desarrollo de ideas y prototipos, operación que denominamos *atmósferas de experimentación*. En ambos casos describimos cómo la

fabricación de estas atmósferas involucra movilizar un tipo específico de artefactos, afectos y metáforas, para reorganizar las relaciones establecidas con el producto y desarrollar así una nueva forma de sensibilidad en las organizaciones hacia experiencias novedosas. Finalmente, el artículo culmina reflexionando sobre los alcances que tiene este tipo de análisis para el abordaje empírico de las prácticas socio materiales orientadas a la innovación.

2. Una mirada pragmática a la consultoría en innovación.

Durante los últimos años ha existido una renovada atención académica por los dispositivos y significados cotidianos que subyacen a las operaciones del mundo del marketing y la innovación. Por una parte, autores como Araujo (2010) y Zwick (2011), han propuesto abordar el marketing como el amplio conjunto de actores y tareas orientados a definir, valorar y conectar bienes y consumidores en los mercados. Con ello, los consumidores, clientes, las tendencias y/o el futuro, los cursos de acción, lo deseable y oportuno no son una categoría ontológicamente estable, sino que debe ser mapeada empíricamente.

De la misma forma, recientemente otros autores han estudiado las diversas prácticas socio materiales asociadas al desarrollo de nuevos productos, estrategias y/o negocios, y en general a las actividades prácticas orientadas a valorar económicamente objetos y procesos comerciales (Doganova & Muniesa, 2015). En esta línea, un aspecto central se relaciona a la pregunta por las formas específicas de realidad que se movilizan en las actividades de innovación y negocios. Una parte de dicha literatura se ha concentrado, por ejemplo, en el estudio de ‘modelos de negocio’ como dispositivos comerciales que no sólo resumen y/o representan del mundo de los negocios, sino que lo constituyen (Doganova & Eyquem-Renault 2009).

2.1 La consultoría en innovación en el mundo de los negocios.

Existe una larga tradición académica relativa al análisis sociológico de la innovación y su relación con las operaciones que realizan los mercados, por ejemplo, a través del modelo de ‘interesamiento’ como alternativa al modelo de difusión de nuevas ideas (Akrich, Callon & Latour, 2002). Con todo, para los efectos de este artículo será relevante distinguir entre la innovación propiamente tal y la consultoría en innovación. Por una parte, la innovación, y en general la pregunta por las condiciones que hacen posible el surgimiento de lo “nuevo”, ha sido una pregunta de larga data dentro de las ciencias sociales (White & White, 1993). En este contexto, si bien buena parte de estos esfuerzos se han centrado en la pregunta por la institucionalización de lo nuevo (Crane, 1987; Mulkay, 1972; Peterson, 1978; Powell, 1999; Strang & Meyer, 1993) más que considerar la dimensión práctica, recientemente algunos autores se han volcado a estudiar la operación empírica de los procesos de innovación propiamente tal (Antal et al, 2015; Callon, 2021; Garud et al, 2015; Rammert et al, 2018).

Por otra parte, la consultoría en innovación entendida como un conjunto de prácticas y dispositivos comerciales a partir de los cuales se prestan servicios para favorecer los procesos de innovación en el mundo de los negocios ha sido mucho menos examinada tal como han afirmado recientemente algunos autores (Armbruster 2006). La

consultoría en Innovación (IC por su sigla en inglés) no tiene como actividad primaria la innovación sino más bien producir y hacer circular procedimientos y metodologías que permitan o faciliten la innovación en las empresas u otras organizaciones. En este sentido, se puede entender esta actividad de acuerdo con su carácter reflexivo. Es decir, se ocupa de las condiciones que eventualmente gatillan o dan lugar a lo nuevo. Por ello, la IC posee un foco particular que busca producir conocimientos acerca de procesos que eventualmente dan lugar a consecuencias estructurales en organizaciones, productos o procesos relevantes para distintas áreas (Cesário et al, 2015:45).

La consultoría en innovación (IC) es probablemente hoy en día uno de los ámbitos que ha mostrado mayor figuración en el mundo de los negocios y en las estrategias o actividades para construir “valor”. Con raíces en una larga tradición en cambio organizacional (Alvesson y Sveningsson, 2015) el foco de este tipo de consultoría consiste en facilitar procesos de innovación ya sea en términos del desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, nuevos bienes económicos o el desarrollo de nuevos procesos al interior de las empresas. En este contexto, y asociado al interés en la innovación y creatividad como motor de la economía, durante los últimos años ha surgido una boyante industria de IC centrada en ofrecer herramientas y situaciones que potencien la innovación en las empresas. De hecho, la industria de la IC posee una importante participación de la industria de consultoría, misma que presenta volúmenes de venta que bordean los 250 billones de dólares (Kaplan, 2017).

Ya sea consultoría con foco en innovación organizacional o innovación de mercado/productos, el conjunto de opciones que pueden tomar dichas actividades son variadas. Desde la sociología económica de las prácticas y profesiones de mercado, por ejemplo, se han estudiado diversos dispositivos y procesos asociados a este tipo de IC. En algunos casos el foco ha estado en estudiar cómo este tipo de actividades se relaciona con la incorporación al ámbito comercial de procedimientos y repertorios valorativos propios de otras áreas de actividad tales como el diseño (Christensen, Ball y Halskov, 2017). Se ha demostrado cómo el *design thinking* en particular involucra una serie de procesos orientados a crear sensaciones en los usuarios mediante narrativas diseñadas para dotar al producto de significados novedosos (Kembaren et al, 2014). Otros autores se han centrado en examinar algunos dispositivos concretos que se producen y movilizan en el marco del ejercicio de consultoría, tales como la centralidad del “prototipo” en tanto objeto que define una cultura epistémica de la experimentación que hace de la colaboración y la provisionalidad, su principio de producción de conocimiento (Wilkie, 2010).

2.2 Estudiando la producción de atmósferas de innovación.

En línea con los estudios de ciencia y tecnología y su atención por la producción empírica del conocimiento (Latour, 1987), nos centraremos en describir las prácticas, procedimientos y situaciones que constituyen la IC a partir de sus operaciones mundanas. Esto implica que, más que estudiar el resultado, nuestro foco estará en describir

el conjunto de procedimientos e instancias rutinarias, las conversaciones, los dispositivos materiales, las rutinas e interacciones y su relación con la adaptación de formas concretas y procedimientos de otros ámbitos.

Como clave heurística, proponemos que dicho conjunto de actividades define una tecnología para la fabricación de situaciones. Recientemente, algunos autores han propuesto un marco de abordaje similar para estas situaciones de innovación. Por ejemplo, Hutter y Farias (2017) proponen entender la innovación desde las condiciones para la producción de lo “nuevo” en relación con situaciones en el presente que permiten reinterpretar el pasado y fabricar el futuro. En dicho sentido, la innovación descansa en la fabricación de situaciones de indeterminación, en las cuales se busca instrumentalmente capitalizar lo indeterminado. Siguiendo a estos autores, nuestro punto de partida es que en la IC lo nuevo no es algo espontáneo sino el resultado de un proceso de orquestación cuidadosamente planificada.

Proponemos abordar este tipo de situaciones utilizando el concepto de atmósfera. El estudio de las atmósferas que animan el mundo de los negocios cuenta con una larga data dentro de las ciencias económicas y estudios de innovación. Alfred Marshall (1919) sospechaba, por ejemplo, de la presencia de “algo en el aire” que reinaba en los distritos industriales con mayor productividad. En el campo de los estudios organizacionales, esta noción suele asociarse más específicamente al grado de creatividad e innovación percibido por parte de los miembros de una organización en su ambiente de trabajo (Amabile et al, 1996). Los ambientes ricos en innovación desarrollarían ciertas cualidades tales como la libertad, gestión de proyectos, recursos disponibles e incentivos; además de contar con ciertas cualidades individuales entre sus miembros relacionadas con su automotivación, vitalidad, habilidades cognitivas u orientación al riesgo (Amabile, 1988). En términos generales, las condiciones favorables a la innovación tienden a distribuirse entre la experiencia o percepción psicológica de los individuos (Choi, Price & Vinokur, 2003; Goto, Shigemoto & Ishida, 2019) y los objetivos o valores compartidos dentro de los grupos de trabajo (Anderson & West, 1998; West, 2002). No obstante, la amplitud de esta literatura, existen pocos trabajos en esta área que hayan centrado sus esfuerzos en llevar el concepto de atmósfera al estudio de situaciones de trabajo, dado que el foco ha estado principalmente a nivel de las organizaciones. En diálogo con esta literatura, en este artículo tomamos un camino conceptual distinto para comprender las atmósferas. Con base en el trabajo del filósofo Peter Sloterdijk (2009) entendemos las atmósferas en relación con la construcción de un tipo de situación determinada en relación a la extensión espacial de ciertos estados de ánimo. Desde esta perspectiva las atmósferas no resultan únicamente de la psicología de los individuos o de condiciones materiales del entorno, sino que describe la aparición de cualidades que son propias a situaciones particulares que “tocan y afectan de un modo u otro a quienes están inmersos en esa situación” (Seel, 2005: 144).¹ El concepto de atmósfera que ocupamos en este

¹Nuestro uso del concepto de atmósfera se relaciona a la tradición filosófica de la nueva fenomenología que busca ir más allá del dualismo entre individuos y grupos en estudios organizacionales (Julmi, 2016). Las atmósferas envuelven por lo general momentos de la vida cotidiana que no son fácilmente atribuibles a las cualidades primarias (objetivas) ni secundarias (subjetivas) pues dan cuenta de sensaciones situadas como podría ser la tensión propia de una sala de reuniones (Biehl-Missal, 2007) o el atractivo que despiertan los centros urbanos (Latour & Hermant, 1998) y financieros (Callon, 2012) ante la mirada de sus visitantes.

artículo, es por tanto complementario con la literatura de innovación y estudios organizacionales, por cuanto enfatiza no tanto la escala de la organización o el individuo sino más bien la creación de situaciones específicas vinculadas a grupos o equipos. A su vez, nos interesa indagar en la capacidad de la consultoría en innovación de intervenir y gestionar estas situaciones. En efecto, lo distintivo de nuestra época sería el descubrimiento de técnicas orientadas a intervenir y manipular dichos ambientes que regulan nuestra disposición afectiva con el mundo (Foucault, 2007: 269). En lugar de dirigirse al comportamiento de un individuo aislado, el diseño de atmósferas vuelve operables las condiciones ambientales que sustentan su experiencia (Böhme, 2016). Por tanto, entender las situaciones de innovación en términos de la producción de atmósferas implica volcarse a estudiar cómo la IC fabrica un tipo particular de “estado de ánimo” dispuesto a la percepción de innovaciones en un espacio concreto. La atmósfera que se fabrica, más que generar lo nuevo, acondiciona o genera la posibilidad para el surgimiento de la innovación.

A través del concepto de atmósfera, en lo que sigue nos centramos en describir empíricamente un conjunto de situaciones propias de la IC. Describimos en detalle la producción de dos atmósferas específicas que distinguimos como operaciones propias de la IC. La primera, ligada al “conocimiento del cliente” o la comprensión del “dolor del cliente”, la cual presentamos en términos de la movilización de distintas prácticas, afectos, artefactos y metáforas. Denominamos esta primera ‘atmósfera de innovación’, como la creación de situaciones de “apego”. La segunda, se centra en la creación de prototipos, el cual involucra movilizar también afectos, artefactos y metáforas. Denominamos ‘atmósfera de experimentación’ a este segundo tipo de situaciones.

3. “Manos en la Masa”: metodología y resultados.

Nuestro caso de estudio se centró en hacer seguimiento a los servicios de una empresa que ofrece servicios de consultoría en innovación en Chile desde el año 2014. La empresa se define como un “centro creativo para la innovación” cuya principal tarea es “gestionar y aumentar las probabilidades de éxito en procesos de innovación” con el propósito de “provocar resultados de alto impacto para cambiar el mundo”. Su principal actividad consiste en diseñar y desarrollar proyectos de innovación centrados en el usuario por medio de una metodología experimental patentada. Esta metodología define tres “espacios de exploración” (entender, resolver y acelerar) desde donde se busca estimular un modelo de comportamiento creativo inspirado en la metáfora de un triciclo. La metáfora del triciclo busca relevar un modelo de ciclos de comportamiento (Ver metodología TRYCycle™ en Uribe-Larach y Cabra, 2012) inspirado en el funcionamiento de cinco piezas del vehículo: manubrio (curiosidad); asiento/sillín (juego); rueda delantera (experimentación); rueda trasera izquierda (reflexión); rueda trasera derecha (incubación); pedales (actitud). La aplicación concreta de dicho modelo se apoya en el uso de un kit de herramientas. El kit de herramientas -el cual comprende un conjunto de plantillas reunidas en una guía de comportamiento creativo, donde se describen instrucciones de uso, tamaño de impresión, número de participantes, materiales de apoyo y tiempo de aplicación.

Las plantillas fueron cambiando y adaptándose a las distintas situaciones conducidas por el equipo de monitores. Dichas plantillas fueron además diseñadas para provocar situaciones de innovación en talleres donde participan activamente los empleados de las empresas que contratan los servicios de la consultora. La intensidad y extensión de estos talleres varía de acuerdo con la disponibilidad de tiempo y con el producto esperado por sus clientes. Según nos comentó el equipo consultor, estos servicios habitualmente se organizan en tres paquetes: (1) una modalidad orientada al *desarrollo* de productos que aborda un ciclo completo de intervención en las distintas etapas de la metodología patentada; (2) servicios de *facilitación* de soluciones para demandas de innovación generadas desde los procesos internos del cliente; (3) y asesorías de *transferencia metodológica* donde se forman mentores especializados en la resolución de problemas empleando las herramientas metodológicas del *design thinking*.

Un elemento común a todos los talleres de innovación es el espacio. Las actividades deben desarrollarse en un espacio acondicionado para provocar los resultados esperados. La sala utilizada en cuestión tenía como objetivo facilitar las interacciones en grupo de los asistentes gracias a seis mesas de madera, ubicadas frente a un lienzo que los consultores utilizaban para proyectar las instrucciones de cada sesión.

Durante un periodo de 6 meses participamos activamente como consultores y clientes de sus talleres de innovación para una empresa de gran tamaño de la industria de alimentos. En dichas instancias fue posible dialogar con los asistentes y consultores encargados de dirigir el taller. Estos últimos no mostraron inconvenientes en facilitar nuestro acceso a las distintas instancias de cada sesión pues desde un principio les pareció relevante conocer una mirada pragmática de sus métodos en base a un enfoque etnográfico.

En concreto, participamos en la realización de dos talleres. El primero de ellos se denominaba ‘Manos en la Masa’ y su objetivo era incorporar a clientes y consumidores en el desarrollo de nuevos productos que “agregarán valor” a sus cocinas a partir de una experiencia de observación participante en restaurantes donde se comercializan los productos de la empresa y luego a talleres de trabajo al interior de la empresa para procesar el material recolectado. Asistimos a las 5 sesiones del taller, dos de las cuales fueron realizadas en terreno. Nuestra segunda experiencia fue participar en un ‘Grand Slam’ - Un taller cuyo nombre se inspira en los torneos de alto rendimiento del circuito internacional de tenis. En este caso se contemplaba el desarrollo en profundidad de cada una de las etapas de la metodología patentada en una extensión de 12 sesiones acompañadas respectivamente de múltiples ejercicios de “iteración” en terreno con posibles consumidores. Durante nuestra participación pudimos registrar las distintas prácticas y dispositivos que se desplegaron en la consultoría para provocar situaciones de innovación. Concretamente, para efecto de este artículo nos centramos en describir los talleres asociados al diseño de prototipos de innovación.

En todas estas instancias, el foco de nuestra atención estuvo en observar cómo se desarrollan empíricamente los talleres de innovación. En un principio, fue posible distinguir una estructura estándar para cada

taller la cual comprendía: (1) una inmersión al comportamiento creativo de los asistentes por medio de una dinámica grupal de *juego*; (2) *experiencias en terreno* para capturar oportunidades de innovación y poner a prueba los prototipos de soluciones; (3) y la *puesta en escena* de proyectos bajo la modalidad de demostraciones públicas donde se exponen y materializan los hallazgos en terreno.

Cada una de estas instancias estuvo a su vez asociada a momentos de reflexión donde los participantes eran agrupados en círculos para posteriormente seleccionar los proyectos más adecuados en forma colectiva. Estas actividades, generalmente se desarrollaban en un ambiente de confianza y relativa informalidad introduciendo bromas a propósito de las situaciones que se producen.

En lo que sigue describimos en detalle las actividades y situaciones de dos talleres específicos de innovación. El primer taller, tuvo como foco capturar el “dolor” de los consumidores de tal manera de transformar esto en oportunidades de innovación. El segundo taller tuvo como foco principal el desarrollo de prototipos. Luego de presentar en extenso el relato etnográfico de cada taller, analizamos el material desde el punto de vista de los elementos recogidos en la discusión anterior.

3.1 *Atmosferas de apego: sintiendo el dolor del cliente.*

Nuestro primer acercamiento a los talleres de innovación se dio a través de un correo electrónico con instrucciones precisas. Debíamos presentarnos a la hora indicada en la puerta posterior de un restaurant de comida rápida donde se comercializan los productos procesados por la empresa que asesora la consultora. Según la información entregada, el objetivo de nuestra visita era: “rescatar mejoras y oportunidades, principalmente con foco en innovación y desarrollos nuevos”. Un grupo compuesto por tres ejecutivos del área de servicios de la empresa participaría de las distintas etapas donde se procesa y empaqueta la comida: “desde que el producto llega al local hasta que se sirve en el plato”. La matriz adjunta en el correo que recibimos nos permitiría registrar los hallazgos en terreno siguiendo una pauta compuesta por tres categorías: “observaciones, verbalizaciones y problemas observados o escuchados”.

Ya en el lugar nos esperaba un monitor de la Consultora en Innovación en compañía del dueño del restaurant para hacernos entrega de dos pecheras y dos pares de guantes de látex que nos servirían para manipular los alimentos². En el transcurso de la actividad mis compañeros de equipo plantearon una serie de preguntas a los empleados del restaurant principalmente en relación al empaquetamiento de la comida y a las porciones adecuadas de acuerdo con las preferencias sus clientes. Trozaban el producto con un cuchillo, sentían con sus manos la temperatura de los alimentos mientras discutían la cadena de frío regulada por la empresa y entregaban las porciones indicadas en el mostrador del restaurant. Más tarde los ejecutivos cambiaron el tono de sus preguntas para concentrarse en aspectos relacionados con la vida cotidiana de los empleados del restaurant sobre todo en cuanto a las motivaciones que los unen al negocio en donde trabajan (expectativas, carencias, necesidades). De vez en cuando los ejecutivos

registraban algunas notas en la pauta de observación, tomaban fotografías con sus teléfonos celulares y evaluaban posibles alternativas a los problemas mencionados por sus clientes. Luego de 5 horas de trabajo, mis compañeros dan por terminada la actividad consumiendo los productos preparados en la cocina del restaurant para retornar a su jornada laboral.

Buscando los dolores del cliente.

Una semana más tarde fuimos convocados a la sesión inicial de un segundo taller. Al ingresar en la sala, el equipo de consultores deposita una caja de plástico llena de materiales y plantillas impresas en pliegos de cartulina blanca sobre una mesa para ubicarse a continuación frente a un computador portátil donde definen los últimos detalles de la sesión. Luego de unos minutos llegan los ejecutivos que participaron de la experiencia en terreno esperando el inicio de la sesión en el espacio reservado para los servicios de catering mientras discuten los pormenores de la actividad anterior. Uno de los profesionales de la consultora en innovación se acerca a nuestra mesa y nos comenta con una sonrisa en su rostro: “prepárense porque ahora van a volver a kínder”. En seguida el consultor a cargo de dirigir la sesión hace sonar una campanilla y pide a los asistentes que se ubiquen en las mesas para iniciar la actividad. Su introducción es precedida por el gerente del área de innovación de la empresa quien destaca la importancia de “ponerse en los zapatos del cliente” y anima a los ejecutivos a comprometerse con las actividades de la presente sesión cuyos resultados integrarán la planificación de productos del año siguiente.

Al retirarse, los consultores inician la actividad describiendo el itinerario de la sesión en torno a una sola regla: apagar cualquier tipo de dispositivo que pueda desviar nuestra atención del taller. La condición, en cambio, es jugar: “porque el juego es lo que nos ayuda a estar presente, a desconectarnos y meternos en el mundo del comportamiento creativo”. El juego consiste en manipular un conjunto de materiales para fabricar un prototipo físico que ayude a subir el CI-coeficiente intelectual- de un personaje público conocido por casos de corrupción. Tras quince minutos de juego, explicamos el funcionamiento de nuestros prototipos y el consultor nos invita a reflexionar sobre la importancia de “salir de la caja” en donde habitan los ejecutivos de la empresa durante la mayor parte del día cuando se desempeñan en sus rutinas laborales.

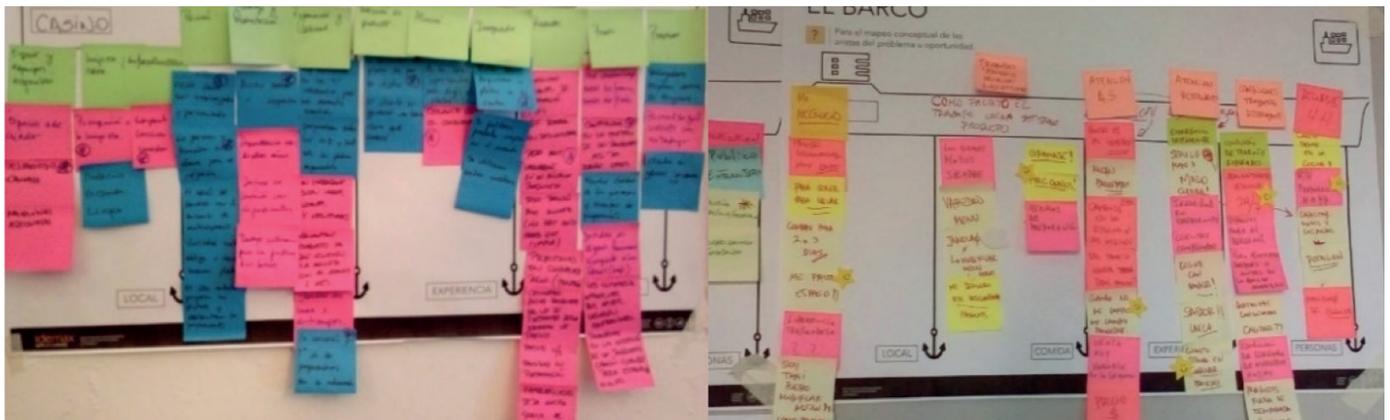
Luego de esta situación, fue posible algunas risas en el ambiente y los ejecutivos aprovecharon de intercambiar unas palabras con nosotros. En este contexto, el consultor interrumpe nuevamente la situación con el ruido de su campanilla. Ya está todo listo para ingresar en el espacio del “entender”. Usando unas cuantas diapositivas, nos explica que los desafíos orientados al diseño de nuevos productos implican “mirar desde otro espacio... cambiar el *mindset*”. Con el propósito de “vaciar” la “información” observada nos propone trabajar en base a un nuevo juego y metáfora denominada “El Barco”. Esta metáfora nos invita a cargar un barco de aquellos elementos que hacen más lenta su navegación. En 5 -cinco- minutos, tendremos que inscribir con nuestro plumón en un pack de *post-it* de

² De acuerdo con uno de nuestros compañeros de equipo a esto le llaman: “poner las manos en la masa”.

distintos colores todas las “causas de dolores... oportunidades que pudimos haber detectado, datos, supuestos, juicios, verdades que levantamos con las personas, etc”. Al activar la cuenta regresiva en un

telón de fondo, el consultor reproduce música desde su computador portátil que satura el ambiente colmado hasta entonces por murmullos intermitentes (Ver imagen 1).

Imagen 1. Ilustración gráfica de dolores en base post-it. Der. Ejercicio El Barco.



Mientras los integrantes de cada grupo se familiarizan con sus materiales de trabajo, el asistente de la consultoría decide desplazarse entre las mesas para dar indicaciones: “no lo piensen tanto... no importa el orden”. Los grupos distribuyen aleatoriamente cada *post-it* en su plantilla hasta que suena una vez más la campana de los consultores. La siguiente instrucción es agrupar la carga del barco en diferentes columnas bajo una categoría señalada por un *post-it* de otro color. Estas categorías pueden alcanzar un mayor nivel de abstracción y son representadas bajo la forma de anclas asociadas con las características del negocio (el lugar, el producto, el servicio, etc.). Al no poder añadir nueva información, cada grupo pega y despega varios *post-it* en su plantilla como si se tratara de un rompecabezas.

La actividad concluye al solicitar a cada grupo que marque un asterisco en “aquella observación que consideren a-priori, de guata [de estómago], que debiese ser la más relevante de cara al desafío que tenemos”. Posteriormente se adhieren todas las plantillas con una cinta adhesiva en la pared de la sala para justificar el valor asignado a los elementos más relevantes formando un semicírculo alrededor de uno de los integrantes de cada grupo. En general, cada participante busca otorgar legitimidad a sus decisiones hablando en nombre de los actores consultados en terreno hasta el punto de considerarse sus representantes o portavoces frente a los demás.

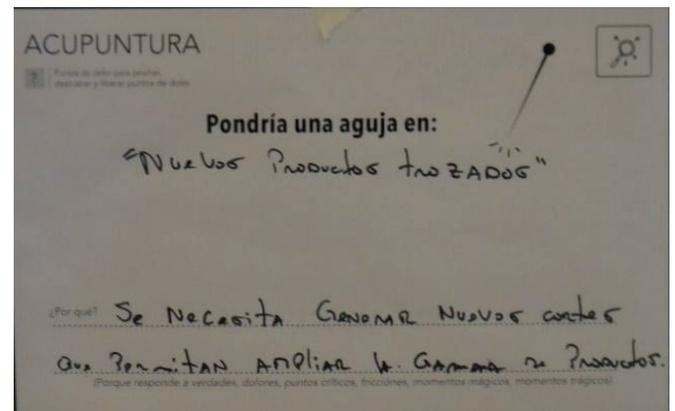
Pinchar donde duele.

La última sesión del taller correspondiente al espacio de “entender” comienza con una revisión individual y en silencio de los aspectos más relevantes del proceso. Durante este ejercicio, los asistentes caminan en completo silencio frente a cada una de las plantillas pegadas en la pared de la sala, tomando algunas notas en un paquete de *post-it* mientras otros toman fotografías de algunas columnas colgadas en las plantillas del barco hasta que los profesionales de la consultora solicitan ubicarnos nuevamente en las mesas. Mientras el proyector muestra la imagen de una aguja los consultores preguntan a los presentes a qué se refiere

la metáfora de la acupuntura. La respuesta dada es: “aliviar el dolor... pincha justo donde duele”. Si bien las sesiones anteriores han detectado diversos “dolores... músculos contracturados” es preciso puntualizar la región exacta para elaborar un “punto de vista” desde donde aliviar el dolor. Para ello se empleará la plantilla de la “acupuntura” que lleva la inscripción “yo pondría una aguja en” y un espacio para registrar las razones que justifican dicha decisión: “responde a verdades, dolores, puntos críticos, fricciones, momentos mágicos”.

Luego de haber llenado la planilla, el consultor las ordena pegándolas de manera inarticulada en un muro. Se pide a los asistentes que voten cuál es la solución más urgente. El voto se realiza con stickers y las distintas agujas más votadas se van agrupando y organizando en columnas. Finalmente, la actividad termina con los monitores identificando y agrupando lo que denominan aristas que organizan las distintas agujas de la acupuntura. Estas aristas, buscan traducir los distintos “dolores” del cliente en un problema a resolver (Ver imagen 2).

Imagen 2. Representación escrita de los “dolores”.



Tras desplazar la referencia desde el dolor del cliente a las aristas del problema el consultor pregunta a los participantes acerca de sus

impresiones de la actividad: “antes eran supuestos, ahora son verdades” es la respuesta de uno de los asistentes antes de dar por terminada la sesión.

Provocando atmósferas de apego.

Las distintas situaciones descritas anteriormente, dan cuenta de cómo la actividad de innovación se centra en producir una forma de atención específica al consumidor o usuario. En primer lugar, se observa como esta atención no es puramente intelectual, sino que esta mediada por la creación de una atmósfera afectiva particular. Los talleres articulan esta búsqueda con la creación de una estructura y procedimientos específicos, cuyo foco está en facilitar el paso desde la comprensión afectiva a la detección de oportunidades. Se trata de crear condiciones en un espacio clausurado, como en los experimentos invitado, pero precisamente para mantener una situación indeterminada (y no certidumbre) en donde es posible reconocer o desarrollar nuevas conexiones entre los asistentes al taller y los usuarios o clientes. En la situación de taller mismo, esta operación no solo depende de la capacidad del relator para evocar una situación, sino principalmente del uso de una serie de dispositivos (plantillas, juegos, flujos) los cuales permiten avanzar desde las primeras formas de conexión a la detección de los problemas y sus oportunidades de creación de valor. Los procesos colectivos de jerarquización y ordenación, asociados al rito democrático del voto, son los que otorgan este carácter de verdad a las conexiones y oportunidades identificadas.

3.2 Prototipando atmósferas de experimentación

Semanas después, participamos de un segundo tipo de talleres centrados en la actividad de “prototipar”. Este segundo tipo de talleres se encuentra más avanzado en el proceso de la consultoría y más cercano al cierre de esta. Según nos explican, la actividad busca desarrollar una maqueta hecha a mano, la cual tiene que estar asociada con algunos de los problemas o dolores identificados en instancias anteriores.

Luego de las presentaciones iniciales, el consultor nos presenta la plantilla de “concepto” compuesta de tres cuadros en donde se pide nombrar el proyecto (el cual refiere al prototipo que se realizará), describir “cuál es el problema que busca solucionar”, una “descripción” del proyecto y un cuadro de factibilidad. Se nos pide llenar esta plantilla luego de fabricar el prototipo. En general, la plantilla se llena con títulos que llamen la atención y que resulten lúdicos, echando mano al humor. La fabricación del prototipo se realiza en grupos, haciendo uso del conjunto de materiales de creación disponibles en la sala. El monitor le pide a los grupos dirigirse a los muros y tomar uno de los documentos creados en donde se defina una arista en particular. Para realizar esto se dispone en la sala de una colección de materiales de librería consistentes en bombillas, palitos de maqueta, palitos de helado, masking tape, pelotas de plumavit de variados tamaños, un sobre de plástico con lunas y estrellas amarillas de goma, cordones de colores, plumones, globos, envases y tubos de plastilina, tijeras, cúter, goma eva, entre otros objetos. Uno de los atributos comunes de estos

materiales es su capacidad de deformación, su forma cambiante se puede definir con las manos (Ver Imagen 3). Una vez entregada la instrucción, los participantes se miran entre sí tratando de encontrar o imaginar una solución expresada verbalmente, de idear una solución. Sin embargo, el monitor se encarga de ir pasando por las mesas dando la instrucción de “no pensar” sino de ir a buscar las soluciones directamente en los materiales. Al pasar por nuestra mesa, nos dice: “Vamos, saquen materiales. Vayan definiendo el producto cuando lo vayan haciendo más que pensarlo, porque así llegaron a una mejor solución”.

Imagen 3. Ejercicio de prototipado.



Acelerando y multiplicando.

El trabajo de realizar el prototipo se ve estimulado por una serie de acciones y dispositivos orientados a “facilitar” la innovación. Un primer elemento central tiene que ver con la gestión del tiempo. Durante el taller, los consultores buscan acelerar y multiplicar la cantidad de prototipos que realizan los participantes, minimizando su capacidad crítica. Se propone realizar varias series consecutivas de prototipos, con ello se enfatiza en la necesidad de “llenar la sala de prototipos”, y multiplicar las alternativas posibles. Se enfatiza entonces en la búsqueda de la cantidad en desmedro de la “prolijidad”. Esto a su vez se asocia con la simplicidad. Uno de los consultores, respecto a esto nos relata que “si la idea es brillante debiera ser posible de ser escrita en una servilleta”.

Otro ejercicio es limitar de antemano los tiempos dedicados a cada prototipo, los cuales se acotan a unos pocos minutos. Cada cierto tiempo los monitores apuran a los participantes para que empiecen la construcción del prototipo. Esta sensación de aceleración hace que en muchas instancias los participantes vayan tomando materiales para ver qué puede hacer con ellos, dejándolos en la mesa. El resultado de la intervención genera una temporalidad de mayor velocidad en la cual los equipos se apuran a buscar materiales con el fin de incorporarlos en su prototipo. (Ver Imagen 4).

Imagen 4. Materiales para la elaboración de prototipos.



Junto con la gestión de la temporalidad, los consultores también utilizan dispositivos creados específicamente para generar “variedad”. Estas son las “tarjetas de provocación”, una de las tecnologías que han desarrollado con mayor detalle en la consultoría. Estas responden a un diseño general, que busca provocar situaciones creativas distintas y que se organizan en 3 tipos: un primer tipo impone una limitación a los prototipos, un segundo tipo vincula los prototipos a ciertas figuras y la última de fuerza la relación con un aspecto en general que no guarda una conexión evidente con el prototipo.

Durante las sesiones de prototipado muchas veces los monitores dejaban algunas tarjetas en la mesa de los grupos. Estas tarjetas contenían una frase o imagen para definir un escenario condicional. Al encontrar estas tarjetas muchas veces los grupos tienen una impresión de desconcierto. Frente a dicho desconcierto, el monitor les explica que deben incorporar la tarjeta como una condición de restricción al diseño.

Como resultado final del proceso de prototipado los distintos objetos creados por los grupos se reúnen en una mesa con sus respectivas hojas de concepto. Cada grupo debe presentar a través de un integrante las características de la maqueta diseñada. Esta situación se denomina *pitching* y, tanto los consultores como los ejecutivos, pueden interpellar a su representante planteando preguntas y complementando los argumentos acerca de la originalidad de las ideas y su relación con elementos anteriores. Para realizar esta instancia, los monitores intentan explicar cuáles son los elementos centrales de toda la presentación. Uno de ellos es que la idea y producto logre captar la atención de los presentes. Este énfasis en lograr captar la atención se presenta como un elemento central en el éxito de cada una de las presentaciones públicas del prototipo. De forma similar al taller sobre los clientes o usuarios, la forma de llegar a las versiones finales es la votación en grupo. En base a esto se eligen ciertos prototipos para ser desarrollados en la segunda etapa.

Provocando atmósferas de experimentación.

Al igual que en la descripción anterior, los talleres para crear prototipos buscan producir una atmósfera específica, en la cual se busca que los participantes se vinculen a los objetos, problemas y soluciones desde marcos poco convencionales. Los consultores destinan buena parte de sus esfuerzos a generar este espacio “distinto”, por medio de la intervención en la temporalidad, la incorporación de materialidades específicas, o el desarrollo de intervenciones deliberadas cuyo foco está en desplazar los acercamientos tradicionales a problemas. A diferencia de la atmósfera anterior, el eje de lo producido está menos en desarrollar una vinculación afectiva con el usuario, una forma de apego, como en poder de desestabilizar las formas de ejecución tradicionales de los participantes en relación a cómo dan solución a un problema. Esta atmósfera moviliza actividades, materialidades y afectos para acelerar la multiplicación de alternativas ‘haciendo’, fabricando, errando. Tal ambiente es posible cuando se ‘hace hablar’ a los materiales a través del tacto en situaciones alejadas de la vida cotidiana gracias a la introducción de ciertas metáforas provocadas por el uso de tarjetas de provocación creativa y ficción. Esto implica, entre otros aspectos, incorporar un trabajo con otros sentidos alejados de lo visual: pensar con las manos para encarnar la solución a problemas de manera diferente.

Al igual que la situación anterior, las alternativas o soluciones se desarrollan y existen luego de ser adecuadamente vendidas y aceptadas por los miembros como una “oportunidad”. Si bien los elementos que juegan en esta última operación son variados el criterio de valor final descansa en la capacidad de los prototipos de “resolver” algún problema y de materializar una oportunidad visible.

4. Conclusión

En este artículo nos hemos centrado en describir la forma en que se producen empíricamente dos atmósferas que operan como aspectos centrales en la consultoría de innovación. Mostramos como cada atmósfera es resultado de una operación de intervención específica en la cual se movilizan afectos, dispositivos y metáforas para inducir situaciones particulares. Por una parte, la producción de atmósferas de apego busca producir situaciones artificiales en las cuales se desarrollen nuevas formas de relación o apego entre los asistentes al taller y objetos externos como usuarios, clientes o productos. Esto permite iluminar relaciones y conexiones desconocidas. Por otra parte, las atmósferas de experimentación buscan generar un espacio material y afectivo que permita desestabilizar formas recurrentes de solución de problemas en base a la multiplicación y aceleración de alternativas.

Producción de atmosferas en consultoría en innovación.

| Tipos de atmosferas | Foco | Elemento/Actor referido |
|-------------------------------|--|----------------------------------|
| Atmosferas de apego | Nuevas formas de relación entre participantes y potenciales usuarios, clientes o productos | Usuarios, clientes, productos |
| Atmosferas de experimentación | Multiplicación y aceleración de alternativas | Prototipos, maquetas y productos |

Si bien ambas atmósferas movilizan objetivos distintos -apego y experimentación- podemos reconocer 3 elementos que son comunes a este tipo de actividad y que definen las modalidades de intervención propias de la consultoría en innovación. En primer lugar, se trata de intervenciones situadas y específicas que son resultado de la orquestación deliberada (por la consultora) de diversas prácticas, materialidades y afectos. Esta orquestación, requiere a su vez, el acondicionamiento de espacios en donde los cuerpos puedan hacerse sensibles, en donde se pueda percibir otro tipo de posibilidades a las establecidas. En este sentido, más allá de la existencia de protocolos, procedimientos o guías para realizar CI, la IC aparece y se constituye en relación con la creación de un evento único. Esta cualidad de evento, acerca a este tipo de actividades más a las prácticas propias de espacios artísticos y/o dramáticos que al desarrollo de procedimientos de gestión de la innovación estándar.

En segundo lugar, la creación de atmósferas de innovación involucra un ejercicio activo por problematizar y multiplicar las modalidades de evaluación existentes (Stark 2009). Como hemos descrito, tanto la creación de atmósferas de apegos como de experimentación se relacionan a la capacidad de movilizar y hacer factible nuevas formas de considerar y valorar los elementos en juego estableciendo nuevas relaciones y/o posibilidades de solución. Estas nuevas modalidades de evaluación están también mediadas por intervenciones socio materiales concretas, juegos, intervenciones, representaciones, en las que se problematizan y redefinen los vínculos convencionales entre objetos y personas, así como la consideración de su relevancia (Hutter & Fariás 2017). En este sentido, el trabajo de la consultoría en innovación es homólogo a los espacios de invención artística tales como los descritos por Fariás y Wilkie en su investigación sobre los talleres artísticos, espacios de intimidad en los cuales se reconfiguran cuerpos, materialidades y prácticas para producir objetos artísticos (Fariás & Wilkie 2016).

En tercer lugar, observamos que las atmósferas de la consultoría en innovación se diferencian de otras formas de producción de innovación como las que son propias del arte. En el caso de la CI, las posibilidades de indeterminación y novedad están acotadas a un marco general de evaluación anterior, el cual se sintetiza en la consideración de una “oportunidad de negocio”. Dicho de otro modo, en último término las atmósferas que se producen en la CI implican evaluar y jerarquizar la realidad principalmente en términos de dar cabida a su posibilidad de existir, en cuanto su posibilidad de negocio, aprehendiendo los elementos que se producen -apegos, soluciones- desde el punto de vista de la posibilidad que estos ofrecen para ser capitalizados.

En línea con este análisis y los resultados descritos, creemos que el concepto de atmósfera que se desarrolla en este artículo puede abrir líneas de investigación para explorar las dinámicas de innovación con foco en la producción situaciones específicas de innovación, tales como las que estudiamos, ampliando el tradicional interés en estudiar la innovación a la escala de las organizaciones. A su vez, creemos que en base a estos hallazgos es posible avanzar en el estudio de las situaciones y atmósferas de innovación en otro tipo de organizacio-

nes, por ejemplo, organizaciones universitarias o instancias públicas de apoyo a la innovación. Se vuelve interesante también profundizar en la comparación entre estas atmósferas de innovación y otros espacios de creación por ejemplos en el ámbito creativos, artísticos o científico. Una pregunta interesante desde acá consiste en identificar los elementos distintivos de la consultoría en innovación aplicada a empresas y aquellos que también son observables en organizaciones que no son del mundo de los negocios.

Referencias

- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (2002). The Key to Success in Innovation Part I: The Art of Interestement. *International Journal of Innovation Management* 6 (2), 187–206.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M., 1996. Assessing the work environment for creativity. *Acad. Manag. J.* 39 (5), 1154–1184.
- Antal, A. B., Hutter, M., & Stark, D. (Eds.). (2015). Moments of valuation: exploring sites of dissonance. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. Routledge.
- Anderson, B. & Ash, J. (2015). Atmospheric Methods. En P. Vannini (Eds.), *Non-Representational Methodologies*(pp. 34–51). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315883540-7>.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3)
- Araujo, L, Finch, J. & Kjellberg, H. (2010). *Reconnecting Marketing to Markets*. Oxford: Oxford University Press.
- Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Biehl, B. (2007). Aesthetics of Emptiness: Verena Landau's pass_over reflects the cold atmosphere of shareholder meetings. *Organizational Aesthetics*, 1(2), 80–85.
- Böhme, G. (2016). *The Aesthetics of Atmospheres*. London: Routledge.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review* 86 (6): 84.
- Callon, M. (2012). For an Anthropology of Atmospheric Markets: The Exemplary Case of Financial Markets. Theorizing the Contemporary. 15th May
- Callon, M. (2021). *Markets in the Making: Rethinking Competition, Goods, and Innovation*. New York: Zone Books.

- Çalışkan, K., & Callon, M. (2009). Economization, Part 1: Shifting Attention from the Economy towards Processes of Economization. *Economy and Society* 38 (3), 369–398. <https://doi.org/10.1080/03085140903020580>.
- Cesário, M., Fernandes, S., Jesus, B., & Monteiro Barata, J. (2015). Sources of Innovation: The Case of Portuguese Consultancy Sector. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), 44–52. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000300005>
- Choi, J. N., Price, R. H., & Vinokur, A. D. (2003). Self-efficacy changes in groups: Effects of diversity, leadership, and group climate. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 357–372. <https://doi.org/10.1002/JOB.195>
- Christensen, B. T., Ball, Linden J. & Halskov, K. (Eds.). (2017). *Analyzing Design Thinking: Studies of Cross-Cultural Co-Creation*. Leiden: CRC Press.
- Crane, D. (1987). *The transformation of the avant-garde: the New York art world, 1940-1985*. Chicago; London: The University of Chicago Press.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What Do Business Models Do? *Research Policy* 38 (10), 1559–1570. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.08.002>.
- Doganova, L., & Muniesa, F. (2015). Capitalization Devices. En M. Kornberger, L. Justesen, J. Mouritsen, & A. Koed Madsen (Eds.), *Making Things Valuable* (pp. 109–125). Oxford: OUP Oxford.
- Farias, I., & Wilkie, A. (Eds.). (2016). *Studio Studies: Operations, Topologies and Displacements*. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Foucault, M. (2007). Nacimiento de la Biopolítica. Curso en el Collège de France (1978-1979). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Garud, R., Simpson, B., Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). (2015). *The Emergence of Novelty in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Goto, S., Shigemoto, Y., & Ishida, S. (2019). Perceived Function: An Investigation into a Product Advantage between Aesthetics and Function. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(2), 33–43. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242019000200033>.
- Hall, B. H. (2004). Innovation and Diffusion. NBER, Cambridge, MA NBER Working Paper No.10212.
- Hutter, M., & Fariás, I. (2017). Sourcing Newness: Ways of Inducing Indeterminacy. *Journal of Cultural Economy* 10 (5), 434–449. <https://doi.org/10.1080/17530350.2017.1326969>.
- Julmi, C. (2017). The Concept of Atmosphere in Management and Organization Studies. *Organizational Aesthetics*, 6(1), 4–30.
- Kaplan, S. (2017). *The Business Consulting Industry Is Booming, and It's About to Be Disrupted*. Retrieved from <https://www.inc.com/soren-kaplan/the-business-consulting-industry-is-booming-and-it.html>
- Kembaren, P., Simatupang, T. M., Larso, D., & Wiyancoko, D. (2014). Design Driven Innovation Practices in Design-preneur led Creative Industry. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 91–105. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300007>.
- Latour, B. (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Latour, B. & Hermant, É. (1998). Paris, ville invisible. Paris: La Découverte.
- Marshall, A. (1919). *Industry and Trade: a study of industrial technique and business organization and of their influence on the conditions of various classes and nations*. London, Toronto: Macmillan.
- Mcfall, L. (2009). Devices and Desires: How Useful Is the ‘New’ New Economic Sociology for Understanding Market Attachment? *Sociology Compass* 3 (2), 267–282. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2009.00195.x>.
- Mulkay, M. J. (1972). *The Social Process of Innovation*. London: Macmillan Education.
- Muniesa, F. (2017). The Live Act of Business and the Culture of Realization. *HAU: Journal of Ethnographic Theory* 7 (3), 347–362. <https://doi.org/10.14318/hau7.3.019>.
- Peterson, R. (1978). The Production of Cultural Change: The Case of Contemporary Country Music. *Social Research: An International Quarterly*, 45.
- Rammert, W., Windeler, A., Knoblauch, H. & Hutter, M. (Eds.). (2018). *Innovation Society Today*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19269-3>.
- Seel, M. (2005). *Aesthetics of Appearing*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Sloterdijk, P. (2009). *Terror from the Air*. Los Angeles: Semiotext(e).
———. (2016). *Foams: Spheres Vol. 3 Plural Spherology*. Los Angeles: Semiotext(e).
- Smith, K. H. (2005). Measuring Innovation. En *The Oxford Handbook of Innovation*, 148–177.
- Stark, D. (2009). *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1007/s00191-011-0251-3>.
- Strang, D., & Meyer, J. W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*, 22(4), 487–511. <https://doi.org/10.1007/BF00993595>
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>

White, H. C., & White, C. A. (1993). *Canvases and Careers: Institutional Change in the French Painting World*. Chicago: University of Chicago Press.

Wilkie, A. (2010). Prototypes in Design: Materializing Futures. En C. Kely, A. Corsin Jimenes, & G. E. Marcus (Eds.) *Prototyping Prototyping* (pp. 43-50). Madrid: ARC Studio.

Zwick, D. & Cayla, J. (Eds.) (2011). *Inside Marketing: Practices, Ideologies, Devices*. Oxford: Oxford University Press.