

# APRENDIZAJE, CAPITAL SOCIAL Y CAPITAL LÚDICO EN EL FESTIVAL INTERNACIONAL DE JAZZ DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA (FESTJAZZUV)

Héctor Villanueva Lendechy  
Alejandro Saldaña Rosas

## Resumen

En el Festival Internacional del Jazz de la Universidad Veracruzana (FestJazzUV), en México, la socialización del aprendizaje y del conocimiento tácito, se lleva a cabo a través del capital social y del capital lúdico. Formulamos el concepto de capital lúdico como una de las claves de lectura para comprender los procesos de creación artística en contextos organizacionales. En el trabajo presentamos algunos de los hallazgos de la investigación en tres apartados: a) La visión del conocimiento del FestJazzUV; b) La construcción del capital social del FestJazzUV; y c) La socialización del conocimiento tácito y el juego.

**Palabras clave:** capital social, aprendizaje organizacional, conocimiento tácito, capital lúdico.

## Introducción

La Universidad Veracruzana es la Institución Pública de Educación Superior con más cobertura en el Estado de Veracruz, en México; a lo largo de los años, ha ganado prestigio a nivel nacional e internacional en el ámbito artístico, por sus destacados grupos musicales, de ballet, teatro, etc., así como por los festivales que organiza durante el año. Entre ellos destaca el Festival Internacional del Jazz de la Universidad Veracruzana (FestJazzUV). El FestJazzUV se crea en el año 2008, por iniciativa del maestro y jazzista Edgar Dorantes Dosamantes, entre otros músicos. En el año 2013 se realizó la sexta edición del FestJazzUV. Las actividades realizadas en el festival han sido clases maestras, conciertos, *jam sessions*, entrevistas académicas y a partir de la quinta edición, se abrió un espacio llamado FestJazzUV niños, mediante el cual se introduce a los niños en el jazz. El propósito del FestJazzUV es fortalecer la formación de los estudiantes de la licenciatura de Estudios del Jazz, que se imparte en el Centro de Estudios del Jazz de la Universidad Veracruzana (CEJazzUV).

En este trabajo presentamos una aproximación al estudio de los capitales organizacionales implicados en los procesos de aprendizaje realizados durante el FestJazzUV. A manera de hipótesis de trabajo, formulamos el concepto (en embrión aún) de capital lúdico como una de las claves de lectura para comprender los procesos de creación y aprendizaje artísticos en contextos organizacionales. Hasta donde hemos podido percatarnos, el concepto de capital lúdico organizacional no ha sido acuñado, por lo que asumimos cabalmente el riesgo que implica aventurarse en terrenos teóricos ignotos, no obstante, hemos identificado que en años recientes el tema del juego ha ganado terreno en los estudios sobre organizaciones, si bien al parecer aún no impacta en la gestión. En otras palabras, poco, muy poco, hemos encontrado sobre juego y gestión. Y si seguimos las pistas ofrecidas por Huizinga (2008, p.17), quien señala que “el juego auténtico, puro, constituye un fundamento y un factor de la cultura”, es necesario interrogarnos sobre las relaciones entre juego, cultura y gestión. Por esta línea de reflexión necesariamente debemos preguntarnos sobre los procesos de gestión del juego.

En esta línea de reflexión hemos realizado algunos trabajos previos que son necesarios de considerar para contextualizar. Por una parte, el libro *Momentos de Gracia: Organizar lo Imposible* (Saldaña, 2009), en el que se abordan las relaciones entre los procesos de creación artística y los de gestión organizacional en Le Cirque du Soleil; del mismo autor *Las Interfases lúdicas en la organización* (2010) y *El Cirque du Soleil: Una aproximación al management de la creación* (2011). Otro referente es el trabajo de Villanueva y Saldaña *Gestión y metaforización en la organización* (2013). También, la magnífica tesis doctoral de Simon (2002) *Le management en universe ludique: Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise de multimédia à Montréal (1998-1999)*. Estos trabajos (y muchos otros) han sido retomados en la tesis doctoral (en curso) de Héctor Villanueva, titulada *Gestión del juego en el Centro de Estudios del Jazz y en el Festival Internacional de Jazz de la Universidad Veracruzana*. El núcleo central de este trabajo proviene de esta tesis.

A continuación se presentan algunos hallazgos de la investigación en curso, en tres apartados. En primer lugar, exponemos lo que denominamos la “visión del conocimiento” que subyace en la organización del FestJazzUV; en segundo lugar, presentamos algunas ideas tejidas en torno a la importancia del capital social para la realización del FestJazzUV; en tercer lugar, presentamos en breve los procesos de socialización del conocimiento tácito y su relación con el juego, marco de reflexión que nos permite proponer el concepto de capital lúdico como una posible clave de análisis de los procesos organizacionales de aprendizaje del jazz, y quizás, es la expectativa, de otras creaciones artísticas, culturales y científicas.

La pauta para exponer estos primeros resultados de investigación está dada por el diálogo entre los conceptos teóricos y los actores principales del FestJazzUV; sus palabras han sido recogidas a través de entrevistas a profundidad, por lo que hemos decidido presentarlas en breve, pero lo más fidedignamente posible.

## **1. La visión del conocimiento.**

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999), las organizaciones innovadoras socializan sus conocimientos, de manera particular el conocimiento tácito de sus miembros. Para movilizar o socializar el conocimiento tácito, de acuerdo con Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001), la gestión debe llevar a cabo cinco acciones, denominadas “facilitadores del conocimiento”. Estos facilitadores son: 1. Inculcar una visión del conocimiento; 2. Conducción de conversaciones; 3. Movilización de activistas del conocimiento; 4. Creación del contexto adecuado; 5. Globalización del conocimiento local (von Krogh et al., 2001, p. 4). Si estos facilitadores se llevan a cabo, la organización innovará e incluso, puede hacer de esta práctica su ventaja competitiva. No obstante, la mayoría de las organizaciones no están diseñadas para que estos facilitadores puedan ponerse en práctica, por el contrario, existen una enorme cantidad de barreras para su ejecución.

De manera particular, en la investigación sobre el FestJazzUV, se observó cómo el primer facilitador –inculcar una visión de conocimiento- guía de manera fundamental no sólo las actividades programadas en el festival, sino el trabajo de preparación que durante un año profesores y estudiantes realizan. Al pertenecer a una institución educativa, el Centro de Estudios del Jazz de la UV comparte la perspectiva, los principios y los valores generales de la institución, al mismo tiempo que construye sus propios referentes ajustados a sus particularidades. En esta tesitura, el primer facilitador, la “visión del conocimiento”, en gran medida se explica a través del FestJazzUV, toda vez que el festival es uno de los pilares en la formación de los músicos, tanto de los estudiantes de la licenciatura como de los mismos profesores, quienes tienen la oportunidad de continuar con su formación artística. Podemos decir que esta visión de conocimiento ha sido fundamental para posicionar al FestJazzUV como referente entre los festivales internacionales de jazz en México.

La visión de conocimiento construida en el Centro de Estudios del Jazz tiene en el Festival uno de sus puntales. Escuchemos las palabras del Maestro Edgar Dorantes, principal impulsor del FestJazzUV:

- Dorantes: *El Festival nace como una continuación de la escuela.....Yo tengo muy claro que se debe hacer un festival de alta calidad...lo que fui a hacer a Estados Unidos...yo necesito encontrar gente de alta calidad para aprender, que me pueda motivar, que a mí me levante como músico... desde el primero lo visualizamos como algo ¡puumm!* (Villanueva (d), 2012, p. 1).

...el Festival le da un balance a la escuela tremendo, fuertísimo, no puede haber escuela sin Festival y viceversa. (Villanueva, 2013, p. 8).

- Entonces, ¿la diferencia del FestJazz con otros eventos es que antes no venían músicos de este calibre?

- Dorantes: *No, también traían buenos músicos, la diferencia es que aquel no se basaba en una escuela...yo creo que en JazzUV se trabaja un año intensamente, con los estudiantes y se genera público, traemos lo mejor de lo mejor, el top del top, a veces veo la lista y me pregunto ¿cómo es posible que de una escuelita saquemos esto?* (Villanueva (d), 2012, p. 1)

Dorantes visualiza al FestJazzUV como el complemento en el aprendizaje de los estudiantes del JazzUV, así como la oportunidad para que los profesores del mismo (incluyéndolo) también aprendan de la “primera fuente” o en palabras del músico Juan Alzate, del “gran jazzista” (Villanueva (b), 2013), lo que representa el culmen de un año de preparación.

De acuerdo con Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001), si una organización quiere innovar con base en la generación de conocimiento, entonces debe inculcar la visión del conocimiento, y esta se lleva a cabo por la creación de tres tipos de conocimiento, identificados como “mapas”: el primer “mapa” es el conocimiento que actualmente tienen los miembros de la organización, el segundo, son los conocimientos deseados, es decir, a los que se aspira a llegar u obtener, y el tercer “mapa” identifica los conocimientos que se deben adquirir para ir del “mapa” uno al “mapa” dos, y se les denomina como “corrientes de conocimiento” (Von Krogh, et al., 2001, p. 170). En el caso del FestJazzUV, Dorantes quiere movilizar, del primer “mapa del conocimiento”, es decir, de los conocimientos jazzísticos que actualmente él tiene, así como de alguna manera percibe que tienen los estudiantes y profesores del JazzUV, al segundo “mapa”, es decir, los

conocimientos jazzísticos que se “deben buscar y crear”, en otras palabras, lo que los alumnos y profesores del JazzUV deben saber después de terminar el FestJazzUV. Para migrar del primer “mapa del conocimiento” al segundo, Dorantes debe identificar las “corrientes de conocimiento” (tercer “mapa”), es decir, los conocimientos que alumnos y profesores del JazzUV deben adquirir durante un año de entrenamiento mediante los ensayos, *jam sessions* y clases para alcanzar el nivel deseado al iniciar el FestJazzUV.

## **2 El capital social.**

Si bien existen diferentes conceptualizaciones, varios autores coinciden en que los individuos construyen redes con otros para lograr determinados objetivos y si los consiguen, entonces hay capital social. (Bourdieu 1986 citado en Aduna, 2011, p. 61; Putman, 1993 citado en citado en López-Rodríguez y Soloaga, 2012, p. 19; Flores y Rello, 2003 citado en López-Rodríguez y Soloaga, 2012, p. 20).

Con base en lo anterior se considera que algunos músicos promotores del FestJazzUV (académicos desarrollando actividades de gestión) echan mano de sus lazos, de sus vínculos académicos, artísticos y amistosos para invitar a los jazzistas que se presentarán. Esto es capital social. Los músicos invitados imparten no sólo sus conocimientos académicos formales, sino sobre todo, sus experiencias, su forma de sentir e interpretar el jazz, su *feeling*, esto es y para decirlo en términos organizacionales, sus conocimientos tácitos. Por ejemplo, el músico/gestor del FestJazz con un amplio capital social es su Director Artístico, el maestro Francisco Mela. Gracias a sus redes, el FestJazzUV se nutre de músicos de enorme calidad y reconocimiento internacional. Y no olvidemos que el principal objetivo del festival es formar a los jóvenes músicos del Centro de Estudios del Jazz de la Universidad Veracruzana.

Francisco Mela es un jazzista profesional que se presenta en los principales escenarios del mundo con músicos de enorme prestigio; a partir de estos lazos contruidos por la confianza e incluso la admiración profesional, se construye el capital social. El maestro Dorantes lo constata en la siguiente entrevista:

- ...Yo escojo a los artistas que quiero que vengan, Francisco Mela me dice: *¿Quiénes son los artistas que deben estar en el Festival este año? Tienen que ser estos, le doy una lista, porque yo creo en esos artistas, no creo en su manager, no creo en su compañía de discos, no creo en sus playeras, no, no, yo creo en la manera en cómo hacen música.... Me convencen como músicos, como artistas y como personas, como toda una entidad que son, como un mundo maravilloso que son y digo: ese, quiero a esa persona, entonces lo bonito es que Francisco Mela en Nueva York, él directamente está con ellos, él habla con ellos en persona y como él toca con ellos, son compañeros de trabajo, son amigos, se encuentran en festivales en el mundo, platica con ellos, los convence de qué se trata el Festival ¿No? El Festival se trata de que vengas a compartir con JazzUV, les gusta mucho la idea, y también les gusta mucho la idea a ellos porque son valorados por otros músicos de jazz, eso es bien importante en el JazzUV, eso es insustituible...*

¿Francisco Mela también tiene este soporte como músico?

- Dorantes: *Totalmente, Francisco Mela es... toca con los mejores del mundo... entonces yo le digo: Oye quiero a Dave Kikoski...y él me dice “Edgar el mes pasado toque con él, ahorita le llamo”. ¿Me entiendes? Esa es la relación que tenemos, ese es el corazón del Festival, o sea así es como funciona.*

¿Entonces, hay redes de confianza?

- Dorantes: *Totalmente, de confianza basadas en la calidad musical. O sea si ellos no le creyeran a Francisco Mela y cuando ellos vienen al Festival aquí, si no me ven tocar, si ellos ven que yo no la muevo, ellos no vienen (Villanueva, 2013, p. 4).*

Dorantes selecciona a los jazzistas profesionales a partir de relaciones mutuas de confianza en su calidad musical y de las relaciones de simpatía. De acuerdo con Dorantes, los artistas confían en la calidad musical de Mela y por eso aceptan venir al festival, y también en la de él, la cual confirman cuando en el FestJazzUV tocan juntos, o lo escuchan tocar en un concierto o en una *jam sessions*. Lo anterior se complementa con las respuestas de Mela, a quien se cita extensamente:

El maestro Edgar comenta que usted es el vínculo, ¿Qué idea les vende a estos grandes artistas...?

- Mela: *No hay que vender nada, nosotros los músicos somos muy apasionados, muy sensibles, queremos tocar, queremos presentar lo que hacemos...transmitir un sentimiento que, que se convierte en un efecto en el que nos incluya.... Nosotros los músicos tenemos una, un idioma, parece que se entiende, pero solo lo entendemos los músicos, yo soy músico y con el respeto que yo le doy a la música que yo toco, eso establece el vínculo con los otros músicos, todo esto produce que, que, que aunque no nos conozcamos, nos conozcamos porque hay bólido con el otro* (Villanueva (c), 2013, pp. 1-2).

Con base en lo anterior, se observa que Mela construye lazos de confianza y simpatía con sus compañeros jazzistas relacionados con su calidad musical, pero también con sus valores, los cuales también permiten construir la red (Aduna, 2011, p. 63); lo anterior ha permitido que los jazzistas acepten venir al FestJazzUV. Con base en lo anterior, el capital social de Mela también se puede considerar como un capital social de vinculación, porque relaciona a individuos que comparten intereses en condiciones similares (Woolcock, 2004: 13-14 citado en López-Rodríguez y Soloaga, 2012, p. 20; Robinson y Siles, 2012, p. 40).

Mela funciona en la red como un lazo medianamente débil, de acuerdo a la caracterización de Granovetter (1973). Según este autor, los lazos medianamente débiles crean “mayores rendimientos económicos” que los lazos fuertes (citado en Huerta–Wong, 2012, p. 72). El rendimiento económico en este caso, se entiende como la relación entre la calidad del jazzista invitado y los honorarios que cobra por asistir al FestJazzUV: 50 dólares, es decir, una cuota simbólica. Así, el capital social de Mela genera, de acuerdo con Flores y Rello (2003), “ventajas” para quienes forman parte de la red (citado en López-Rodríguez y Soloaga, 2012, p. 20), porque sin el capital social de Mela, los jazzistas profesionales cobrarían una cantidad considerablemente mayor.

Otra cara del capital social de Mela es la cooperación, elemento del capital social destacado por diversos autores (Fukuyama, 1999; Atria, 2003 citado en López-Rodríguez y Soloaga, 2012, p. 19). Con relación al FestJazzUV, Dorantes, afirmó que los jazzistas invitados han compartido la idea de tocar y coadyuvar en la formación de los estudiantes de jazz. Por su parte, Mela confirmó lo anterior en



dos expresiones, la primera fue: “eso es lo que venimos a hacer acá, transmitir esa libertad de divertimento al pueblo, a los jóvenes, a los estudiantes.” (Villanueva (c), 2013, p. 1) y la segunda:

*...nosotros somos transmisores de este virus que es el jazz, no sabemos realmente qué es lo que es jazz, yo sé que es jazz, eh...cuando escucho esa música sé que me gusta, pero no sé si es jazz o no es jazz, no sé lo que es jazz, hay muchas teorías por ahí, eh...sobre todo, nosotros venimos a divertir y como dije, ese sentimiento es lo que produce ese contagio para que la gente haga lo que nosotros hacemos o que tomen de lo que nosotros hacemos la mejor parte, lo positivo para eh...cualquiera de las personas en sus especialidades desarrollen su propia, eh...su vida ¿Me entiendes? (Villanueva (c), 2013, p. 2).*

A manera de conclusión de esta arista, la cooperación y la solidaridad son otros motivos implícitos que permiten que los jazzistas acepten venir al FestJazzUV, ya sea porque comparten la idea de socializar sus conocimientos con los estudiantes o por traer divertimento a las personas que asisten al festival.

Sin embargo, si es cierto que hay coincidencia de los entrevistados en por lo menos un motivo (compartir conocimientos), otros pueden ser los motivos por los que un jazzista acepta venir al FestJazzUV. Por ejemplo, la experiencia de interactuar con músicos con los cuales no se había tocado anteriormente o que se admiran, puede ser un motivo poderoso y situado en una imaginaria pirámide de motivos del jazzista para aceptar participar en el festival. Esto permite concluir que los músicos aprovechan esta “capacidad social” que proporciona la red (Flores y Rello, 2003 citado en López-Rodríguez y Soloaga, 2012, p. 20) para conseguir sus fines, y como consecuencia imprimen vitalidad a la red.

### **3. La socialización del conocimiento y el juego.**

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los fines de FestJazzUV, es que los jazzistas invitados compartan sus conocimientos y habilidades con los alumnos del JazzUV. La actividad programada ex profeso es la clase maestra. De acuerdo con Dorantes la clase maestra es “la columna vertebral” del Festival (Villanueva, 2013, p. 6). En estas, los jazzistas tocan unos minutos su instrumento o

instrumentos frente a los asistentes y dedican la mayor parte del tiempo a responder preguntas, a esclarecer dudas. La dinámica de las clases maestras se puede interpretar mediante el llamado proceso de “socialización” del conocimiento tácito de Nonaka y Takeuchi (1999). El proceso de “socialización del conocimiento”, se divide en cuatro etapas: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización (Nonaka y Takeuchi, 1999, pp. 69-70; Von Krogh et al., 2001, p. 297).

Cabe aclarar que cuando se menciona “conocimiento tácito” se hace referencia a un conocimiento “incorporado” en el individuo (Polanyi, 1969, pp. 183-184), mediante la práctica y el tiempo, es parte de la experiencia, know how, mañas y reglas de oro del individuo (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 67, O’Dell y Grayson, 1998b citado en Behn, 2008, pp. 109, 153). Y estos rasgos nos emplazan en la necesidad de pensar las dimensiones lúdicas en el jazz, y aún más, en todo proceso de creación artística, cultural e inclusive, científica.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999, pp. 69-70) en la etapa de “socialización”, quien tiene el conocimiento tácito lo comparte mostrando lo que sabe hacer. En las clases maestras del FestJazzUV, los jazzistas invitados demostraron sus habilidades y experiencia a los asistentes, en su mayoría alumnos, tocando alguna pieza musical y después los alumnos preguntaron principalmente respecto de lo que vieron y/o escucharon. En los intercambios entre jazzistas y alumnos, en la etapa referida, el juego apareció como un medio para la socialización del conocimiento tácito, por ejemplo en diálogo con la jazzista Camila Meza, después de su clase maestra, comentó:

- Meza: *Bueno, yo creo que lo primero es la comunicación con los músicos, hay un juego entre nosotros de jugar, claro, de jugar con los sonidos, y con la intención y la dinámica, como hacia dónde puede ir la música, porque siempre que va como, porque lo que gusta a mí es esta, esa, como incertidumbre, como que pueden pasar cosas...* (Villanueva (c), 2012, p. 1).

Por otro lado, los alumnos también identifican el juego en la etapa de socialización, al respecto el alumno Jareth Armas interrogado sobre su aprendizaje durante el festival, dijo:

- Armas: *¿Qué he aprendido? Las cosas que yo he aprendido en primero es como a ver el jazz no tanto como un género musical, sino verlo como una forma más sentimentalista, como una forma libre de expresión, y de las clínicas, por ejemplo de Kikoski, lo que aprendí, yéndose más enfocado al instrumento es a no limitarse y a, a ju.. a ser libre, a hacer lo que uno quiere y no limitarse, ir jugando con las cosas y no hacer las cosas de una forma predeterminada.*

¿En qué sentido se juega o tú consideras que juegas cuando tocas tu música o cuando otros tocan jazz?

- Armas: *¿En qué sentido juego? Pues lo pienso como si yo fuera un niño...y tuviera que divertirme, es como cuando un niño llega y se pone a jugar con la pelota, por ejemplo rebotas una pelota de basquetbol, la puedes rebotar más lento o más rápido ¿No? En ese sentido yo puedo hacer lo mismo con el instrumento, puedo tocar lento, tocar rápido, puedo, no sé, quedarme callado, no decir nada y de repente decir mucho, ahí es donde yo siento que empiezas a jugar. (Villanueva (h), 2013, p. 1)*

Con base en lo anterior, se observa que mediante el juego, los involucrados socializan el conocimiento, aprenden, crean, se divierten, construyen lazos. Esta vigencia y tangibilidad del juego nos coloca en la necesidad de pensar el papel desempeñado por las instancias y los procesos de gestión.

En primer lugar, observamos que la función de la gestión es crear las condiciones organizacionales (dentro del marco institucional) para el juego ocurra. Es decir, crear el espacio de juego, el tiempo para el juego (o los juegos), disponer las mejores condiciones para que los jugadores se expresen. Podemos decir que la gestión se pone al servicio del juego: en las clases maestras, las *jam sessions*, los conciertos, las conferencias pero también permitiendo que existan espacios para la improvisación, otros tipos de creación artística espontánea, la diversión y el aprendizaje. La gestión debe definir las reglas del juego, claras, neutrales, equilibradas. De su observancia depende que se creen escenarios favorables al juego y a la confianza.

## **Etapa de exteriorización**

Otra manera en la que se manifiesta lo lúdico en las clases maestras es con el uso de metáforas, en palabras de Crozier y Friedberg (1997 citado en Montano, 1998, p. 206), las metáforas son un “juego”. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999, pp. 69-70) el uso de las metáforas es una manera de externar el conocimiento tácito mediante palabras. Las metáforas permiten establecer similitudes no racionales entre objetos y personas, personas y animales, etc. Se manifiestan por ejemplo, con la expresión: “como si fuera...”. Ejemplo de lo anterior, fue el baterista Greg Hutchinson, dentro del Quinto FestJazzUV, quien explicó la técnica con la que se debe tocar el bombo de la batería, utilizando la metáfora del instrumento como una mujer:

- Hutchinson: *...el bombo se debe tocar como a una mujer, sin rudeza, sino al contrario, se le debe tratar bien, se le deben sacar los golpes* (Villanueva (a), 2012).

En el mismo orden de ideas, el guitarrista Peter Bernstein expresó la metáfora siguiente: “Toda la música es como un rompecabezas, tienes que encontrar la forma de pegar las piezas” (Villanueva (g), 2013, p. 1). De manera que en la etapa de “exteriorización”, también se juega con las palabras, para socializar con los alumnos el conocimiento tácito de los jazzistas.

## **Conclusiones. Hacia la construcción de una teoría del capital lúdico.**

Las dimensiones lúdicas del FestJazzUV son palpables, tanto en los músicos como en el público. En trabajos anteriores hemos podido constatar la importancia del juego en los procesos de creación artística, por lo que estimamos imprescindible avanzar en la construcción de una teoría que de cuenta de las dimensiones lúdicas en las organizaciones. Proponemos el concepto de capital lúdico organizacional, el cual tiene las siguientes características:

**a. Intangible**, porque no se puede tocar y quizás tampoco contabilizar como otras formas de capital (financiero, por ejemplo), sin embargo, la organización puede acceder a este creando un “ambiente suficientemente bueno” para jugar, aprender y crear (Simon, 2002, p. 362)

**b. Potencial**, porque está latente en la “zona del juego” de cada individuo (Winnicott, 2003, pp. 76, 137)

**c. Simultáneo**, lo que significa que el capital lúdico sucede “aquí y ahora”, tal y como Nonaka y Takeuchi (1999, p. 67) se expresaron del conocimiento tácito, por lo que la gestión no puede resguardar al capital lúdico.

**d. Manifiesto**, porque mediante el juego se obtienen resultados tangibles (Simon, 2008; Saldaña, 2009; Saldaña, 2010; Huizinga, 2008; Winnicott, 2003; Jiménez, 2003, y Velásquez, 2010) y puede ser vía de acceso a otras formas de capital en la organización: social, simbólico, financiero. El caso del Cirque du Soleil es un ejemplo del paso del capital lúdico puesto en acción durante la creación de un espectáculo, al capital financiero obtenido por la venta de éste y de las innumerables mercaderías asociadas (discos, camisetas, gorras, libros, etc.).

**e. Relacional**, porque si es cierto que en el individuo hay una “zona del juego” (Winnicott, 2003, pp. 76, 137), el interés de esta investigación es el juego en su expresión colectiva.

**f. Memoria emocional.** Huizinga respecto al juego afirmó: “una vez que se ha jugado permanece en el recuerdo como creación o como tesoro cultural... La posibilidad de repetición del juego constituye una de sus propiedades esenciales.” (2008, p. 23). Scherer y Tran (2001, p. 382), afirmaron que los aprendizajes placenteros se almacenan de manera diferente que si hay “expresiones negativas de afecto”, de manera que si el proceso de aprendizaje se “juega”, entonces habrá más “estimulación placentera” y los individuos pueden acceder más rápidamente a sus recuerdos, lo cual afecta el aprendizaje.

Proponemos la noción de capital lúdico como clave de lectura de organizaciones donde la creación (artística, cultural, científica, simbólica) es el signo identitario más importante, sin que ello obste para que también pueda utilizarse en otro tipo de organizaciones. Estamos trabajando en esta dirección, aunque son más las preguntas que nos asaltan que las certezas más o menos construidas. No obstante, sustentamos la hipótesis del capital lúdico en tres premisas (estrechamente vinculadas): i) el cambio de paradigmas (Clegg y Clarke, 1998) ocurrido en la economía, la sociedad y la cultura ocurridos hacia finales del

siglo XX y principios del siglo XXI; ii) la expansión del capitalismo “soft” (Thrift, 2005); iii) la transición ocurrida en el management, de los sistemas disciplinarios a los sistemas *managínicos* (Aubert y de Gaulejac, 1993). En el escenario generado por el auge del capitalismo soft y los consiguientes cambios en el management, tendría cabida la noción de capital lúdico. En posteriores trabajos ahondaremos en estas líneas de reflexión.

### **Bibliografía y fuentes de información.**

1. Aduna, A. P. (2011). La gestión cultural y el rol del capital social en su fortalecimiento. En: G.J. Garduño, A.P. Aduna, J.R. Morales, R. Contreras, A. López y R. Molina, *Gestión, organización y Capital social* (pp. 57-76) México, D.F., Universidad Autónoma Metropolitana.
2. Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1983). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
3. Behn, R. D. (2008) “El desafío de aprender a adaptar el conocimiento tácito”. En: S. Borins. *Innovations in Government, Research, Recognition, and Replication* Washington, EUA: Brookings Institution Press, Ch.8.
4. Clarke, T. y Clegg, S. (1998). *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for The 21 Century*. London, Great Britain:Harper Collins Business.
5. Fukuyama, F. (1996) *Confianza*. Buenos Aires, Argentina: Atlántida.
6. Huerta–Wong, J. E. (2012). Rendimientos del capital social en México: el papel de la confianza (pp. 71-98). En: P. López-Rodríguez e I. Soloaga

(compiladores). *Capital social y política pública en México*. México, D.F. el Colegio de México.

7. Huizinga, J. (2008) *Homo Ludens*. Madrid, España: Alianza Editorial.
8. Jiménez, C. A. (2003) *Neuropedagogía, lúdica y competencias*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
9. López-Rodríguez, P. y Soloaga, I (2012). El capital social como fuerza de la política social. En: P. López-Rodríguez e I. Soloaga (compiladores). *Capital social y política pública en México* (pp. 17-32). México, D.F.: El Colegio de México.
10. Montano, L. Metaphors and Organizational action: Posmodernity, lenguaje and Self-regulating Systems- A Mexican Case study (1998) En: S. Clegg, E. Ibarra, L. Bueno-Rodríguez. *Global Management: Universal Theories and Local Realities* (pp. 202-220) Londres, Inglaterra: SAGE.
11. Nonaka; I. y Takeuchi, H. (1999) *La organización creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Nueva York, EUA: Oxford, University Press.
12. Polanyi, M. (1969) *Knowing and Being*. Chicago, EUA: University Chicago Press.
13. Robinson, L. J. y Siles, M. E. Introducción al capital social y a su paradigma (2012). En: P. López-Rodríguez e I. Soloaga (compiladores). *Capital social y política pública en México* (pp. 33-58) México, D.F: El Colegio de México.

14. Saldaña, A. (2009) *Momentos de gracia* (Organizar lo imposible) México, D.F.: Universidad Veracruzana y Universidad Autónoma Metropolitana.
15. Saldaña Rosas, A. (2010). Las interfaces lúdicas. XIV Congreso Internacional de la Academia de las Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA) 2010. Monterrey Nuevo León: ACACIA.
16. Scherer, K. R. y Tran V. (2001) Effects of Emotion on the Process of Organizational Learning. En: M. Dierkes, Berthoin, A., Child, J. e I. Nonaka. *Handbook organizational learning and knowledge* (Ch. 16) New York, Oxford University Press.
17. Simon, L. (2002). *Le management en univers ludique* (Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal. Ph. D.) Tesis doctoral, Université de Montréal, Canadá.
18. Thrift, N.(2005). *Knowing Capitalism* (Theory, Culture and Society). London, Inglaterra: Sage.
19. Velásquez, J. de J. (2010) *El desarrollo de competencias con juegos. Ambientes lúdicos de aprendizaje, diseño y operación*. México, D.F.: Trillas.
20. Villanueva, H. y Saldaña, R. Gestión y metaforización en la organización (ponencia) 1er. Coloquio de Administración y Gestión para el Desarrollo: “Nuevos Paradigmas de Gestión y Organización desde la Perspectiva Latinoamericana” Universidad Veracruzana, Diciembre de 2012, Xalapa, Veracruz, México.



21. Von Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka, I. Facilitar la creación del conocimiento (Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación) México, D.F.: Oxford University Press.

22. Winnicott, D. W. (2003) *Realidad y juego*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

### **Entrevistas realizadas**

(a) 2012. Clase maestra de Greg Hutchinson. Quinto Festival Internacional del JazzUV.

(b) 2012. Transcripción de la entrevista a la jazzista Camila Meza. Quinto Festival Internacional de JazzUV.

(c) 2012. Transcripción de la entrevista al Director del Festival Internacional de

(2013) Transcripción de la entrevista al Director del Festival Internacional JazzUV, Edgar Dorantes. Café Tierra Luna, 5 de agosto de 2013. Xalapa, Veracruz, México.

(d) 2013. Transcripción de la Charla: “Festivales y Escuelas de jazz en México”, participaron: Edgar Dorantes, Rafael Alcalá, Jordi Albert, Guillermo Cuevas, Samuel Martínez y Antonio Malacara. Sexto Festival Internacional del JazzUV, Centro de Estudios JazzUV, 21 de octubre de 2013. Xalapa, Veracruz, México.

(e) 2013. Transcripción de la entrevista al Director Artístico del FestJazz, Francisco Mela. Sexto Festival Internacional del JazzUV, Camerino de la sala Emilio Carballido en el Teatro del Estado, 25 de octubre de 2013, Xalapa, Veracruz, México.

(f) 2013. Clase maestra de Peter Bernstein. Sexto Festival Internacional del JazzUV, Centro de Estudios del JazzUV, Xalapa, Veracruz, México [Apunte en ficha] (26 de octubre de 2013).

(g) 2013. Transcripción de la entrevista al alumno del CEJazzUV, Jareth Armas Pereda, Sexto Festival Internacional del JazzUV, Centro de Estudios del JazzUV, 24 de octubre de 2013, Xalapa, Veracruz, México.

## **Síntesis Curricular**

### **1. Héctor Villanueva Lendechy**

[hvillachy061172@hotmail.com](mailto:hvillachy061172@hotmail.com)

Administrador de empresas. Maestro en Administración.

Profesor de asignatura. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa.

Profesor de maestría en Instituciones particulares.

Autor de las ponencias: “Metaforización y Gestión en la organización”, así como “Aprendizaje, Conocimiento, Capital social y Capital Lúdico: Caso del Festival Internacional de Jazz de la Universidad Veracruzana (FestJazzUV)”.

### **2. Alejandro Saldaña Rosas**

[alsaldana@uv.mx](mailto:alsaldana@uv.mx)

Sociólogo. Maestro y Doctor en Estudios Organizacionales.

Investigador. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa.

Autor del libro: *Momentos de Gracia: Organizar lo Imposible*. Universidad Veracruzana y Universidad Autónoma Metropolitana, editores. Libro sobre los procesos de creación y de gestión en Le Cirque du Soleil.

Artículos

“Elementos para una crítica de la creatividad gerencial”. (2002) *Revista Administración y Organizaciones Núm. 9*.

“Conocimiento y gestión: una antinomia”, en *Los estudios organizacionales en México*. (2004) UAM, U. de Occidente, Cámara de Diputados

“Creación, gestión y movilización del imaginario: experiencias en una empresa del espectáculo” (2004) Publicado en *Iztapalapa*, en el número 56.

“La Gestión como ideología en la universidad pública mexicana” (2008) Publicado en “CPU-e Revista de Investigación Educativa” Núm. 6.

“Los objetos, la gestión y los sujetos”. Revista de la educación Superior, Vol. XXXVIII, N° 149, enero-marzo de 2009, pp. 95-110.