

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

EL DESAFÍO ESTÁ AFUERA DEL DIAMANTE
ANÁLISIS DE LA LIGA MEXICANA DE BÉISBOL (LMB) COMO
SISTEMA ORGANIZACIONAL DESDE LAS PERSPECTIVAS DE
NIKLAS LUHMANN Y DARÍO RODRÍGUEZ MANSILLA

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN COMUNICACIÓN

Presenta

JORGE CARLOS DE LA PAZ ESPINOSA

Director: Mtro. José Samuel Martínez López

Lectores: Mtro. Erick Fernández Saldaña

Dr. Gabriel Zaldívar Rivero

Ciudad de México, 2021

RESUMEN: Con más de 90 años de historia, la Liga Mexicana de Béisbol (LMB) es hoy la organización de mayor tamaño que ofrece espectáculos de béisbol profesional no solo en México sino en toda América Latina. Y aunque la LMB llegó a ser durante las décadas de 1940 hasta 1960 la liga de deporte profesional más ofertada y consumida de México (por encima del box y el fútbol), durante las últimas cinco décadas su relación con los medios masivos de comunicación, los anunciantes y los aficionados se ha venido debilitando dramáticamente, al punto que varios equipos de esta liga han desaparecido o han tenido que migrar de ciudad y la mayoría de los que aún permanecen trabajan en números rojos y requieren de subvenciones o apoyos externos para mantenerse con vida. Se trata de una situación complicada que podemos conjeturar que se presentó debido a que LMB no evolucionó en términos organizacionales, no contó durante las últimas décadas con planes de contingencia ni desarrolló acciones estratégicas de adaptación a las nuevas circunstancias mediáticas, comerciales y culturales. A ello se suma un lento proceso de profesionalización que ha afectado la transición de la Liga a la dinámica actual de la industria del deporte espectáculo en México. Para investigar esta problemática nos apoyamos en la sociología de las organizaciones, específicamente en la Teoría General de los Sistemas Sociales (TGSS) de Niklas Luhmann, perspectiva que coloca a la comunicación como elemento fundamental de todas las operaciones sociales y por ende de las organizaciones. La TGSS nos permitió plantear preguntas entorno a ¿qué decisiones han conformado a la LMB?, ¿de qué forma esta organización se acopló a otros sistemas sociales de su entorno? y ¿cómo ha afrontado esta organización las improbabilidades de toda comunicación? El análisis de la LMB como sistema social organizacional desde la propuesta de la TGSS nos permitió abordar las dinámicas de esta liga desde un ámbito distinto al que regularmente se usa en los estudios académicos sobre deporte que se han hecho en México. De ahí que, más allá de concentrarnos en las personas concretas o la infraestructura, desplazamos nuestro foco de atención hacia lo que desde y en la organización se comunica. En términos metodológicos y para acceder a una comprensión más holística de un fenómeno tan extremadamente dinámico como lo son las organizaciones modernas, esta investigación se llevó a cabo a partir de un diseño mixto transformativo secuencial (donde los datos de las etapas cuantitativa y cualitativa fueron integrados durante la interpretación y guiados por una amplia perspectiva teórica) y aplicando los métodos de investigación documental, de encuesta, observación y entrevista cualitativa.

PALABRAS CLAVES: Deporte en México, Liga Mexicana de Béisbol, Sociología de las Organizaciones, Teoría General de Sistemas Sociales, Niklas Luhmann, Dario Rodríguez Mansilla

Resumen y palabras clave	2
Introducción	8
Capítulo I. Siéntese y disfrute del juego. Planteamiento del problema y justificación	15
1.1 El deporte moderno: Algunas conceptualizaciones	17
1.1.1. Definiciones del deporte moderno	17
1.1.2. Historia general del deporte moderno	21
1.1.3. Tipología del deporte moderno	24
1.2 Modelos y subsistemas del deporte moderno	25
1.2.1 El deporte profesional o de alta competición y el modelo deporte espectáculo	27
1.2.2 El deporte espectáculo y su acoplamiento con los Medios de Comunicación	29
1.2.3 El deporte moderno como un ámbito social basado en organizaciones	32
1.3 ¡Play Ball! Los inicios del béisbol moderno	33
1.3.1 Pero... ¿cómo es que se juega el beisbol?	36
1.3.2 Presencia e importancia actual del béisbol en el mundo	37
1.3.3 El béisbol como espectáculo deportivo en México	38
1.4 Justificación	39
1.4.1 ¿Por qué es importante que se lleve a cabo este estudio?	40
1.4.2. ¿Qué es probable que suceda si yo no llevo a cabo este estudio?	40
1.5 Objetivos	41
1.5.1 A nivel académico	41
1.5.2. A nivel práctico	41
1.5.3. A nivel personal	41
1.6 Balance del capítulo I	42
Capítulo II. Revisión de la literatura relevante	45
2.1 Panorama de los estudios sobre deporte y comunicación	47
2.2 Estudios académicos sobre beisbol	52
2.2.1 La investigación sobre béisbol en los Estados Unidos	52
2.2.2 Estudios sobre béisbol en América Latina	54
2.2.3 Estudios sobre beisbol en México	55
2.3 El deporte y su impronta en la sociología	57
2.4 El estudio del deporte desde el enfoque de la Teoría General de los Sistemas Sociales	60
2.5 El estudio de las organizaciones y la investigación desde la óptica luhmanniana	62
2.5.1 ¿Cómo se han investigado las organizaciones?	62
2.5.2 ¿Qué se ha publicado sobre las organizaciones desde la sociología luhmanniana?	66
2.5.3 ¿Qué se ha publicado sobre el deporte desde el punto de vista de la sociología organizacional luhmanniana?	70
2.6 ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que detectamos en el conocimiento científico de nuestro tema?	71
2.7 Balance del capítulo II	72
Capítulo III. Enfoque Teórico: La comunicación como elemento genuinamente social	75

3.1 Ante todo... ¿Qué es una teoría científica?	77
3.2 Principales tipos de teorías científicas que existen para explicar a la sociedad moderna	80
3.3 ¿Quién fue Niklas Luhmann? Una mirada heterorreferente a Niklas Luhmann	84
3.4 Especificidades del paradigma constructivista y del Constructivismo Operativo que practicó Luhmann	85
3.5 El tránsito de la acción a la comunicación. El cambio de paradigma en la Teoría Sociológica	90
3.6 La Teoría del “todo” social. Rasgos generales de la Teoría General de los Sistemas Sociales de Niklas luhmann	93
3.6.1 Los pilares del pensamiento Luhmanniano	96
3.6.2. Las síntesis de la comunicación: ¿una operación improbable?	101
3.6.3 Conciencia y acoplamiento estructural	104
3.6.4 ¿En qué consiste el principio del sentido como médium dentro la teoría luhmanniana?	107
3.6.5. Aclaraciones sobre la Teoría General de los Sistemas Sociales	110
3.7. Los tres sistemas sociales de la sociedad moderna	112
3.8. El sistema social organización según Darío Rodríguez Mansilla	114
3.8.1. ¿Cómo las organizaciones enfrentan las improbabilidades de la comunicación?	119
3.8.2. Ver lo que los demás no ven: la razón de ser del diagnóstico organizacional	120
3.8.3. Para no caminar a ciegas: del diagnóstico al desarrollo organizacional	122
3.8.4. La búsqueda del enfoque: perspectivas del diagnóstico organizacional	123
3.8.5. Diagnóstico y eficiencia organizacional	124
3.8.6. Diagnóstico, cambio, determinación estructural y co-diagnóstico	126
3.9. Balance del capítulo III	128
Capítulo IV. Decisiones metodológicas: ¿Cómo se llevó a cabo la investigación?	131
4.1. Problema que motivó esta investigación, objeto de estudio y preguntas que nos sirvieron de guía	131
4.1.1. Problema práctico	133
4.1.2. Problema de investigación	134
4.1.3 Objeto de estudio	135
4.1.4. Preguntas de Investigación	135
4.2. ¿Qué presupuestos filosóficos acerca de la ciencia subyacen en nuestro trabajo?	136
4.3. ¿Cuál fue la concepción sociológica respecto a la ciencia y al conocimiento desde los cuales partimos para llevar a cabo esta investigación?	140
4.4. ¿Bajo qué postura epistemológica llevamos a cabo esta investigación?	142
4.5. ¿Qué modo de explicación científica privilegiamos durante esta investigación?	145
4.6. ¿Cómo aplicamos el método científico?, ¿qué forma de producir inferencias empleamos? y ¿qué tipo de razonamiento lógico decidimos seguir?	148
4.6.1. ¿De qué manera aplicamos el método científico en nuestra investigación?	148
4.6.2. Descripción de la forma inductiva de producir inferencias en ciencia	152
4.6.3. La lógica de razonamiento funcional-estructural	154
4.7. ¿Cuál fue el tipo de diseño de investigación que seguimos?	156
4.8. ¿Cuál fue el tipo de investigación que (por la naturaleza del objeto de estudio, por los objetivos de la investigación, por la profundidad y la temporalidad) llevamos a cabo?	157
4.8.1. Por el objeto de estudio	157
4.8.2 Por los objetivos de la investigación	157
4.8.3 Por la profundidad	157
4.8.4. Por la temporalidad	158
4.9. ¿Cuáles fueron los principales escenarios, instituciones y personas que elegimos para efectuar esta investigación?	158

4.9.1 Escenarios	158
4.9.2 Argumentación de las muestras	158
4.10. ¿Qué tipo de relación fue la que establecimos con las diferentes personas que participaron en nuestro estudio? y ¿cuáles fueron las principales implicaciones éticas de la investigación que llevamos a cabo?	159
4.11. ¿Cuál fue la metodología a la que recurrimos para generar todos los datos que nos permitieran responder nuestras preguntas de investigación?	160
4.12. ¿Qué decisiones tomamos para recopilar la información?, ¿Cuáles fueron los métodos, categorías e instrumentos que aplicamos?	163
4.12.1. Comentarios sobre la técnica de investigación documental	163
4.12.2. Comentarios sobre la técnica encuesta	165
4.12.3. Comentarios sobre la técnica de observación participante	166
4.12.4. Comentarios sobre la técnica de las entrevistas cualitativas	167
4.13. ¿Cuáles fueron los principales límites (o desventajas) y alcances (o ventajas) de la investigación que realizamos? y ¿cuáles fueron las amenazas a la validez de nuestro trabajo que detectamos?	169
4.13.1. Principales límites de nuestra investigación	169
4.13.2. Principales alcances de nuestra investigación	169
4.13.3. Posibles amenazas a la validez de los resultados	169
4.14. ¿Cuáles fueron los pasos concretos que dimos desde que iniciamos esta investigación hasta que la terminamos?	170
4.15. Descripción del contexto (histórico, geográfico, sociocultural, político y económico) bajo el cual hicimos este estudio	172
Capítulo V. Análisis e interpretación sistémico-teórica de los datos configurados	174
5.1. Primera sub-pregunta de investigación: observaciones, estrategia seguida para responderla, informaciones construidas, interpretación y hallazgos relacionados	183
5.1.1. Observaciones (desde la TSS) en torno a la 1era sub-pregunta de investigación sobre la LMB	183
5.1.2. Descripción de la estrategia analítica seguida: ¿qué fue lo que hicimos para producir los datos y obtener los elementos para responder la 1er sub-pregunta?	185
5.1.3. Informaciones más relevantes que produjimos respecto a ¿cuáles han sido (desde que surgió y hasta el día de hoy) las principales decisiones que conformaron la actual estructura organizacional de la liga mexicana de béisbol, así como sus operaciones cotidianas en materia de comunicación interna y externa?	187
5.1.4. ¿Cuál es el valor y el significado de las informaciones generadas? y ¿qué es lo que estas informaciones sobre la LMB nos revelan o permiten observar a partir de nuestro marco teórico-sistémico?	190
5.1.5. Hallazgos relacionados con la 1er sub-pregunta	191
5.2. Segunda sub-pregunta de investigación: observaciones, estrategia seguida para responderla, informaciones construidas, interpretación y hallazgos relacionados	192
5.2.1. Observaciones (desde la TSS) en torno a la 2a sub-pregunta de investigación sobre la LMB	192
5.2.2. Descripción de la estrategia analítica seguida: ¿qué fue lo que hicimos para producir los datos y obtener los elementos para responder la 2a sub-pregunta?	192
5.2.3. Informaciones más relevantes que produjimos respecto a ¿con qué otros sistemas sociales (entre todos los que están en su entorno) la Liga Mexicana de Béisbol desarrolló -durante la temporada 2019 y para cumplir con su función organizacional- acoplamientos estructurales y con cuáles estableció relaciones de interpenetración?	195
5.2.4. ¿Cuál es el valor y el significado de las informaciones generadas? y ¿qué es lo que estas informaciones sobre la LMB nos revelan o permiten observar a partir de nuestro marco teórico-sistémico?	197
5.2.5. Hallazgos relacionados con la segunda sub-pregunta	198
5.3. Tercera sub-pregunta de investigación: observaciones, estrategia seguida para responderla, informaciones construidas, interpretación y hallazgos relacionados	199

5.3.1. Observaciones (desde la TSS) en torno a la 2a sub-pregunta de investigación sobre la LMB	199
5.3.2. Descripción de la estrategia analítica seguida: ¿qué fue lo que hicimos para producir los datos y obtener los elementos para responder la 3a sub-pregunta?	202
5.3.3. Informaciones más relevantes que produjimos respecto a ¿cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su entorno interno las tres improbabilidades de la comunicación que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?	
5.3.4. ¿Cuál es el valor y el significado de las informaciones generadas? y ¿qué es lo que estas informaciones sobre la LMB nos revelan o permiten observar a partir de nuestro marco teórico-sistémico?	203
5.3.5. Hallazgos relacionados con la tercera sub-pregunta	204
5.4. Cuarta sub-pregunta de investigación: observaciones, estrategia seguida para responderla, informaciones construidas, interpretación y hallazgos relacionados.	204
5.4.1. Observaciones (desde la TSS) en torno a la 4a sub-pregunta de investigación sobre la LMB	207
5.4.2. Descripción de la estrategia analítica seguida: ¿qué fue lo que hicimos para producir los datos y obtener los elementos para responder la 2a sub-pregunta?	208
5.4.3. Informaciones más relevantes que produjimos respecto a ¿cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su entorno externo las tres improbabilidades de la comunicación que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?	210
5.4.4. ¿Cuál es el valor y el significado de las informaciones generadas? y ¿qué es lo que estas informaciones sobre la LMB nos revelan o permiten observar a partir de nuestro marco teórico-sistémico?	211
5.4.5. Hallazgos relacionados con la cuarta sub-pregunta	212
5.5. Pregunta principal de investigación: observaciones, estrategia seguida para responderla, informaciones construidas, interpretación y hallazgos relacionados	213
5.5.1. Observaciones (desde la TSS) en torno a la principal pregunta de investigación sobre la LMB	214
5.5.3. Informaciones más relevantes que produjimos respecto a ¿qué se le puede proponer (desde una óptica teórico-sistémica) a la LMB para que en tanto sistema social organizacional pueda superar con más eficacia (durante la temporada 2021) las improbabilidades de la comunicación (interna y externa) que amenazan su existencia y futuro desarrollo?	214
Capítulo VI: Conclusiones, implicaciones y recomendaciones	219
6.1 Conclusiones	220
6.2 ¿Por qué son válidos los resultados de nuestro estudio y cuáles son las explicaciones alternativas que se han dado de este tema?	221
6.3 Principales implicaciones académicas	226
6.4 Recomendaciones para la LMB	227
6.5 Consideraciones a futuro	228
Bibliografía	230
Apéndices	
Apéndice 1: Hallazgos obtenidos a partir de la investigación histórico-documental	246
Apéndice 2: Entrevista a informante clave No. 1	275
Apéndice 3: Entrevista a informante clave No. 2	289
Apéndice 4: Entrevista a informante clave No. 3	305
Apéndice 5: Entrevista a informante clave No. 4 (Dr. Darío Rodríguez Mansilla)	328

--	--

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No. 1: Sociedad funcionalmente diferenciada	96
Ilustración No. 2: Acoplamiento estructural	107
Ilustración No. 3: Relación Ortogonal	193

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA #1 Matriz comparativa de las distintas definiciones de deporte	17
TABLA #2 Diferentes tradiciones del deporte moderno	22
TABLA #3 Tipologías del deporte moderno	24
TABLA # 4 Cronología surgimiento del béisbol	35
TABLA # 5 Diferentes tipos de teorías	81
TABLA #6 Constructivismo blando y duro	88
TABLA #7 Relación entre preguntas de investigación, distinciones teóricas guía y tipo de estrategia analítica seleccionada	180
TABLA #8 Explicación de la estrategia analítica que se siguió para tratar de responder la 1er sub-pregunta (estrategia orientada a observar “procesos evolutivos”)	184
TABLA #9 Explicación de la estrategia analítica que se siguió para tratar de responder la 2a sub-pregunta (estrategia de “sistemas”)	191
TABLA #10 Explicación de la estrategia analítica que se siguió para tratar de responder la 3a sub-pregunta (estrategia de “análisis funcional”)	198
TABLA #11 Explicación de la estrategia analítica que se siguió para tratar de responder la 4a sub-pregunta (estrategia de “análisis funcional”)	207
TABLA #12 Explicación de la estrategia analítica que se siguió para tratar de responder la pregunta principal de investigación (estrategia de “análisis funcional”)	214

INTRODUCCIÓN

Soy Jorge Carlos De La Paz Espinosa, estudiante de la Maestría en Comunicación de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México (IBERO) desde 2018, y si ya llegó a leer estas hasta aquí, le convido a que continúe conmigo esta travesía por el universo de las “bolas y los strikes”, en busca de ampliar sus horizontes sobre este fenómeno llamado béisbol y su repercusión social en un país tan diverso como lo es México.

La presente Tesis constituye un análisis de la Liga Mexicana de Béisbol (LMB) como sistema organizacional, analizado desde la Teoría General de los Sistemas Sociales (TGSS) de Niklas Luhmann y la propuesta de Darío Rodríguez Mansilla, fuertemente influenciada por Luhmann, director de su tesis doctoral, y los chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela.

Este trabajo responde, más que todo, a una gran pasión. Ser proveniente de Cuba, un país donde “la pelota”, como popularmente se le llama corre por nuestras venas, hace que para mí estudiar académicamente el béisbol sea todo un disfrute.

En México este deporte alcanzó un enorme calado social durante las décadas del 40 y el 50 del pasado siglo. Sin embargo, su brillo fue poco a poco apagándose, al menos en la zona centro-sur del país, ante la emergencia del fútbol. En 2017, una nueva dirección al frente de la Liga Mexicana de Béisbol (LMB) emprendió cambios notables en el desarrollo de este certamen, en busca de recobrar ese terreno perdido dentro del gusto popular. A ello se le suma la llegada de un sexenio eminentemente beisbolero al gobierno de la nación, con lo que renacen las esperanzas por revitalizar esta disciplina, dos elementos que hacen de este fenómeno un interesantísimo campo de estudio.

Y es precisamente la IBERO el lugar idóneo para el análisis fenómeno. Gracias a la amplia tradición investigativa en el ámbito del deporte-espectáculo, esta academia posee todo el rigor, los recursos y herramientas para un estudio de estas características, el cual podría no solo ensanchar el conocimiento teórico con respecto a esta temática, sino contribuir con propuestas concretas al crecimiento del deporte de las bolas y los strikes en México.

Igualmente contribuye que esta Universidad sea una de las instituciones académicas más destacadas en la difusión de la Teoría General de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann, gracias a la presencia del Dr. Javier Torres Nafarrate, alumno y uno de los más destacados traductores en lengua hispana de la obra de este sociólogo alemán.

Dicha investigación se enmarca dentro de la línea *Crítica de la Cultura y los Estudios Visuales* perteneciente al departamento de Comunicación de la IBERO y específicamente se realizó dentro de la subdisciplina de “comunicación organizacional”.

Distintas problemáticas que ha afrontado la LMB a lo largo de su historia motivaron a la realización de esta tesis. Desde su creación en 1925 la LMB ha afrontado situaciones de conflicto de forma permanente y a pesar que durante la década del 40´ fue el evento deportivo más importante del país a raíz del auge de la televisión empezó su declive en la preferencia del público.

De forma paralela, las empresas patrocinadoras dejaron de apoyar al béisbol y a partir de la década de 1980 los medios masivos redujeron cada vez más su cobertura de los juegos de la LMB. A nivel interno se evidenció una alta rotación de presidentes, imposibilitados de cumplir estrategias innovadoras, sumado a un lento proceso de profesionalización, costándole muchísimo su transición al deporte industria espectáculo.

Sobre este tema existe poca o nula investigación académica, por lo cual la presente tesis busca abrir un nuevo camino en los estudios sobre el béisbol mexicano desde la sociología de las organizaciones. Este es un ámbito poco abarcado dentro de la propia sociología donde si han prevalecido, por ejemplo, los estudios culturales británicos los cuales promovieron la subdisciplina sociología del deporte enfocados sobre todo en la relación entre esta actividad y el entorno comunicativo. Igualmente resaltan las investigaciones sobre las divisiones sociales de clase, género, raza, etnicidad y discapacidad en el deporte, los procesos de marginalización y exclusión y las culturas e identidades del fanático deportivo.

Sin embargo, el estudio específico de las organizaciones deportivas no ha constituido un campo fértil de investigación y mucho menos desde la Teoría General de los Sistemas Sociales, las cuales se han concentrado en Alemania y países nórdicos.

Ante la dificultad para delimitar las organizaciones a través de fronteras físicas o intangibles (acciones o metas), la poca claridad en la literatura sobre gestión de comunicaciones al momento de definir sus disciplinas y ámbitos y la concepción de la ‘comunicación’ como transmisión de información; las perspectivas tradicionales del desarrollo organizacional aún se encuentra a la zaga de los cambios e innovaciones de la teoría de sistemas.

Por ello esta investigación selecciona la TGSS como su base teórica y epistemológica, una propuesta capaz de comprender la complejidad de los fenómenos sociales de la sociedad moderna colocando a la comunicación como un elemento nuclear. Para esta teoría los tres tipos de sistemas sociales: interacciones, organizaciones y sociedad; están hechos de comunicaciones o más específicamente, son sistemas autopoieticos de comunicaciones.

Además, constituye en opinión de Rodríguez (entrevista personal, 2020), la única perspectiva sociológica que se puede catalogar como teoría general de la organización. Ambos puntos, tanto el enfoque netamente comunicativo como la centralidad en las organizaciones, hacen de esta teoría un marco de observación sumamente interesante para el análisis de una institución como la Liga Mexicana de Béisbol.

La tesis se planteó como objetivos:

- **Referenciar a la Liga Mexicana de Béisbol a partir de rasgos relativos a las decisiones que a lo largo del tiempo han conformado su actual estructura y formas de comunicación interna y externa.**
- **Analizar los acoplamientos estructurales de la LMB con otros sistemas sociales de su entorno correspondiente.**
- **Diagnosticar las decisiones tomó la LMB para enfrentar las tres improbabilidades de la comunicación en su entorno interno.**
- **Evaluar a través de una encuesta las decisiones tomó la LMB para enfrentar las tres improbabilidades de la comunicación en su entorno externo.**
- **Establecer propuestas para que la LMB supere con más eficacia las improbabilidades a nivel de su comunicación interna y externa en la temporada 2021.**

Por su alcance se cataloga como un estudio exploratorio-descriptivo ya que se examina un tema de investigación poco estudiado y además se busca especificar las propiedades y características del mismo. El tipo de diseño seleccionado fue el mixto transformativo secuencial. Este incluye dos etapas de recolección de los datos (cuantitativa y cualitativa) y lo que lo diferencia de otros diseños secuenciales es que una perspectiva teórica amplia (teorización) guía el estudio. Los métodos empleados fueron: la investigación documental, el cual nos permitió acceder a la literatura relevante sobre el marco teórico; la observación

participante, con el propósito obtener conocimientos profundos sobre el accionar de la gerencia de la Liga Mexicana de Béisbol; la encuesta, aplicada a una muestra de 703 personas (entre aficionados y no aficionados al béisbol) que nos permitió observar como la organización supera las tres improbabilidades de la comunicación en el entorno externo; cabe mencionar que el método de encuesta se dividió en ocho estudios de opinión aplicados entre los meses de marzo hasta agosto en el periodo correspondiente a la temporada 2019 de la Liga Mexicana de Béisbol. Por último, aplicamos también la técnica de la entrevista cualitativa con el propósito de conversar con varios directivos y exdirectivos de la LMB, así como con otros tipos informantes calificados: periodistas y especialistas en el tema. Las técnicas empleadas para analizar la información recopilada de los métodos seleccionados fueron: el Análisis Documental, el Análisis Estadístico Descriptivo y el Análisis temático o Categorical.

La investigación demostró que la Teoría General de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann es sumamente válida para el análisis de las organizaciones modernas, dentro de las cuales se incluyen a las deportivas. Igualmente reveló la necesidad de crear metodologías más desarrolladas para el empleo de esta perspectiva teórica que permitan visualizar de forma más clara las estructuras comunicativas que conforman la base de las organizaciones.

A pesar de ser una investigación mixta, es importante enfatizar que en esta investigación se hizo un mayor énfasis en la dimensión cualitativa, es decir, en los análisis y resultados presentados se le dio más peso o preponderancia a la información cualitativa (como se puede ver en los anexos donde hay una mayor preponderancia a las entrevistas a informantes claves y la información obtenida por este método).

Entre los resultados más relevantes que configuramos destacan: el cómo la cultura autoritaria y el mecenazgo impidieron crear los mecanismos necesarios para la auto reproducción y profesionalización de la LMB a partir de la década de 1940 y cómo esta propia cultura repercutió en una estructura que acrecientan las grietas y los conflictos de poder motivados por los intereses propios de cada empresario. Y es como lo podrá ver el lector en esta tesis, la estructura de la LMB no corresponde al balance real de poderes en esta entidad, lo cual afecta la superación de las tres improbabilidades de la comunicación en el entorno interno. La poca claridad en las jerarquías hace que al tomar una decisión exista una mayor

inseguridad cuando la estructura debe facilitar precisamente lo contrario: la reducción de la incertidumbre.

De la misma forma otro hallazgo de nuestro trabajo fue el constatar que no están actualizados los estatutos y reglamentos de esta organización (la LMB), mucho menos se encuentran plasmados por escrito imposibilitando que sean conocidos por todos sus miembros.

Junto a las dificultades identificadas a nivel interno, también constatamos que se suman los desafíos por los que en la actualidad está cruzando del béisbol profesional como deporte a nivel global. El béisbol es un deporte reacio a los cambios, con un público envejecido en casi todas las ligas del mundo y que por su atemporalidad se encuentra desacoplado con los grandes medios de comunicación masiva. La nostalgia y la resistencia al cambio es lo que se vende mercadológicamente, sin embargo, esto no resulta atractivo o más bien se hace incomprendible para los llamados *millennials* y *centenials*. Todo esto por su puesto afecta igualmente a la LMB, la cual ha visto reducido cada vez más su mercado en el entorno mexicano, al mismo tiempo de que ha sido incapaz de acoplarse efectivamente a otras organizaciones dentro y fuera del sistema deportivo, relaciones débiles (medios de comunicación), de dependencia (sistema económico, empresas de los dueños) e injerencia (gobierno).

Para comunicar adecuadamente y con claridad nuestras ideas, hallazgos y propuestas a los lectores de este trabajo, decidimos estructurarlo en seis capítulos que a continuación describimos de forma sintética:

En el primer capítulo referenciamos las principales conceptualizaciones sobre deporte moderno, su historia y tipologías encontradas en la literatura. Así mismo, abordamos los distintos modelos y subsistemas de la práctica deportiva en la modernidad, e igualmente reseñamos toda la historia del béisbol en el planeta y en México. El capítulo concluye con el planteamiento del problema de la LMB y la justificación.

El segundo apartado corresponde al estado del arte. En este capítulo se hace un extenso recorrido a través de los principales estudios sobre comunicación y deporte. Igualmente revisamos cómo se ha abordado el béisbol desde los estudios académicos, tanto en el ámbito estadounidense como latinoamericano y mexicano. Además analizamos cómo se ha estudiado el deporte desde la Teoría General de los Sistemas Sociales y las áreas de oportunidad detectadas en este sentido.

En el tercer capítulo se aborda el enfoque teórico empleado, sus principales conceptos, los pilares fundamentales en los que se sustenta, su matriz epistemológica y qué papel juega la organización dentro de ella. El objetivo de este segmento es aclarar al lector una teoría sumamente compleja, poco difundida en el Mainstream de la academia.

El cuarto apartado corresponde al capítulo metodológico. En esta parte se explica al lector el enfoque epistemológico, el tipo de investigación, el diseño de la misma, los métodos y técnicas empleados, las variables que se emplearon para hacer el estudio cuantitativo, así como las consideraciones éticas y los elementos que garantizaron la validez de la presente tesis.

En el quinto capítulo se muestran los resultados, los cuales se segmentaron en función de responder cada una de las preguntas de investigación y en correspondencia con la metodología aplicada (entrevista cualitativa, encuesta, investigación documental).

Por último, en el sexto segmento se ofrece al lector las conclusiones del presente trabajo a través de una síntesis de los principales hallazgos. De la misma forma se establece una comparativa entre las respuestas encontradas a la problemática de la Liga Mexicana de Béisbol desde la Teoría General de los Sistemas Sociales, con las posibles afirmaciones que se podrían tener desde otras propuestas teóricas. Este capítulo final cierra con las implicaciones académicas que tuvo la esta tesis y las consideraciones que vislumbramos a futuro.

* * * * *

AGRADECIMIENTOS

A mi familia

A mi asesor Samuel Martínez

Al Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt)

A la Liga Mexicana de Béisbol, en especial a Alberto Guadarrama

CAPÍTULO I

**SIÉNTESE Y DISFRUTE DEL JUEGO.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA,
JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS**

El objetivo del presente capítulo constituye, en instancia inicial, plantear un recorrido de lo general a lo particular que introduzca al lector en conceptualizaciones fundamentales para esta tesis como son las de *deporte moderno* y *béisbol*.

Y para llevarlo a cabo partimos desde las definiciones más generales sobre el deporte con énfasis en su adjetivo “moderno”, puesto que concebimos que esta actividad, tal y como las conocemos hoy en día, es un producto de instituciones sociales (con sus orígenes en la Inglaterra victoriana) surgidas en la modernidad.

Para profundizar presentamos aquí al lector un recorrido que inicia con la revisión del origen etimológico de la palabra *sport*, de procedencia anglosajona, y su correspondiente traducción al castellano como *deporte*. Ello nos permitirá comprender como es que este término ya se empleaba en anteriores épocas (desde el medioevo) para significar algo lúdico realizado como pasatiempo o para referirse a toda actividad practicada fuera del trabajo (por afición o por gusto). Con el transcurrir de los siglos el *deporte* comenzó a emerger dentro de la sociedad moderna como una actividad socialmente diferenciada, en gran medida gracias al impulso que se le dieron a la actividad física varias y diferentes tradiciones, maneras o estilos de promover las acciones deportivas en Europa: la tradición o escuela sueca, la vertiente alemana, la francesa y la inglesa (esta última consolidándose a finales del siglo XIX sobre el resto).

En otras palabras, nuestra noción moderna de deporte entendido básicamente como una actividad competitiva, no es más que el triunfo y afianzamiento de la tradición británica que surgió entre los siglos XVII y XVIII en el mundo. Al aclarar esto, evitaremos las confusiones provocadas fundamentalmente por los medios de comunicación que entienden (desde el sentido común) al deporte actual solo como una herencia de los Juegos Olímpicos de la antigua Grecia, cuando más bien se trata de una actividad que emergió en la modernidad.

Después de describir esta evolución histórica del deporte, haremos en este capítulo una recapitulación sobre las disímiles tipologías en las que se ha clasificado el deporte moderno y ahondaremos, por su estrecha relación con

nuestro objeto de estudio la Liga Mexicana de Béisbol, en el deporte profesional o deporte espectáculo.

Una vez repasado lo anterior, pasaremos a explicar las principales características, historia, relevancia global y en nuestro continente del béisbol, disciplina deportiva que se originó dentro de la propia modernidad y que presenta las características que Max Weber atribuye a la modernización (una de ellas la racionalización de la acción).

Para culminar presentaremos al lector la evolución del también llamado “Rey de los deportes” en México y presentaremos brevemente el problema que motivo este trabajo, la justificación y los objetivos de investigación.

1.1. El deporte moderno: algunas conceptualizaciones

En la actualidad, el deporte se ha convertido en una fuerza sociocultural omnipresente y en una institución comercial influyente a nivel global (Pedersen, 2013). Y es por esta razón que dicho fenómeno representa un área atrayente para la investigación desde las ciencias sociales; un ámbito en el cual se le ha analizado desde distintas disciplinas y perspectivas teóricas generando un espectro amplio de conceptualizaciones e hipótesis.

1.1.1. Definiciones del deporte moderno

Los diccionarios, si bien nos ofrecen una versión esquematizada, rotunda y definitiva de la palabra *deporte*, dejan también muchas matizaciones sin aclarar. Por su puesto, es lógico pensar que la mayoría de estas obras de carácter general no detallan exhaustivamente el sentido de dicho término, sin embargo, entendemos que han sido elaborados por expertos y que por lo tanto en ellos se encuentran explicaciones revestidas de rigor lingüístico (Paredes, 2002). A continuación, vamos repasaremos algunas de las definiciones de los diccionarios en lengua española que estimamos más relevantes:

TABLA #1. Matriz comparativa de las distintas definiciones de deporte

Fuente	Definición	Comentario
--------	------------	------------

-Diccionario de la Lengua Castellana de la Academia Española (1837):	El término empleado es m. “masculino”: la atribución de este rasgo responde a un rasgo gramatical de la palabra: “Recreación, pasatiempo, placer, diversión”.	
-Enciclopedia del idioma original de Martín Alonso (1958):	Se incrementan notablemente los términos que definen deporte. A los ya mencionados recreación, pasatiempo, diversión, placer y comúnmente al aire libre, aparecen nuevas líneas de investigación: ejercicio físico, actividad corporal, educación, modo de proceder, conducta y comportamiento.	
Según el Glosario de <i>Key Of Terms</i>	Se entiende como deporte “aquella actividad física recreativa y profesional competitiva, regida por normas. Mientras el juego físico y los concursos de juegos han existido claramente en muchas sociedades y épocas, el deporte de tipo regular y organizado es producto de modernas instituciones sociales con sus orígenes en la Inglaterra victoriana”. (<i>Glossary of Key Terms</i> , 2004). Esta definición constituye un elemento muy importante para la presente tesis, pues se entiende al deporte como una actividad regida por organizaciones y relativa a la sociedad moderna, elementos que se desarrollarán en los próximos capítulos. No obstante, analicemos otras definiciones desde las ciencias sociales. (Rowe, 1999)	

FUENTE: Elaboración propia a partir de (Rowe, 1999), Alonso (1958), RAE (1837)

Desde un punto de vista antropológico, Acimovic *et al.* (2013) manifestaron que el deporte constituye una actividad distintiva, característica únicamente de los seres humanos. Ninguna otra especie terrestre practica la actividad deportiva. El deporte expresa el componente físico y espiritual de la humanidad, reflejando una serie de necesidades directas de las personas y expresando la propia voluntad del hombre para hacer decisiones sobre el uso y control de su cuerpo.

Otras definiciones, más ancladas en la sociología, han explicado que se puede identificar al deporte como una construcción social que representa las ideas y los valores dominantes, ya que los Estados-nacionales han utilizado el deporte de alta competición para promover narrativas ideologizantes que pretenden demostrar cómo debe funcionar la vida social e imponer los principios de acción y las categorías mentales que contribuyen a la construcción de la “identidad nacional” (Machado & Puig, 2009).

El deporte da la posibilidad de construir universos alternativos a la realidad social y política a través de la hiper-codificación de los mitos deportivos. Moragas (1992) explicó cómo en diferentes ocasiones los éxitos deportivos de los atletas de élite se han utilizado para fortalecer la clase política dirigente o, en alguna ocasión, a favor de la propaganda de los líderes autoritarios (Olimpiada de Berlín, 1936, o régimen franquista). El autor catalán argumentó (1992) que este interés político por los éxitos deportivos se fundamenta “en la facilidad que tiene el deporte para representar procesos de identificación popular”.

Por su parte, para Szymanski (2015) el argumento anterior de corte marxista de que el deporte moderno es solo una manifestación del sistema de clases y que en su forma comercializada representa el opio administrado por la clase gobernante, hace caso omiso al importante rol que juega el deporte como elemento de desestabilización de las relaciones sociales. Según este especialista (Szymanski, 2015) el defecto principal del enfoque crítico-marxista es precisamente que omite la dimensión cultural de la historia a la hora de comprender los distintos procesos sociales.

En este mismo sentido, Cayuela (1997) explicó que el deporte es un instrumento de transmisión de cultura que va a reflejar los valores básicos del marco cultural en el que se desenvuelve. Según este investigador, como producto social la práctica deportiva se convierte en un elemento clave de socialización.

Así mismo, Medina (citado en Cayuela, 1997) entiende por deporte:

...la interiorización por parte de los individuos de aquellos elementos que integran un sistema sociocultural determinado y que permite las interrelaciones que hacen posible dentro del grupo la generación de vida compartida. Elementos que desde esta perspectiva, producen y recrean la diversidad grupal.

Es decir, el deporte es un identificador social y cultural definidor de la identidad que permite observar cómo determinadas prácticas deportivas posibilitan a los individuos llevar a cabo una estructura de identificaciones construida por los actores sociales que implican un sistema de adscripciones concreto. Dice el mismo Medina:

...desde el punto de vista del deporte, la identidad se inscribe a la vez en signos objetivos y en sentimientos que constituyen un conjunto relativamente coherente. Así, el grupo deportivo aparece como una esfera de participación social y de familiaridad constitutiva conjuntamente de procesos identitarios. La solidaridad traduce la participación de cada individuo a la conciencia colectiva de grupo (Medina, 1994).

La práctica deportiva, como toda actividad humana, se construye entonces dentro del marco de las relaciones sociales de los individuos. “El fenómeno

deportivo está estrechamente vinculado a la realidad social y cultural, hasta el punto que se transforma con ella”, dice Xavier Medina. Las manifestaciones deportivas se consideran como un producto de la sociedad o sociedades que las crean o en las que se desarrollan y, por lo tanto, dentro de sistemas socioculturales concretos desde los cuales vienen pautadas las características que las conforman (Cayuela, 1997).

Al decir del sociólogo español García Ferrando (1991), la dimensión cultural del deporte es muy importante ya que este se ha convertido en uno de los agentes de socialización de mayor interés, tanto desde el punto de vista pedagógico, como sociológico o incluso político.

La práctica de un deporte permite comportamientos sociales primarios y básicos, ya que esos períodos de tiempo que se dedican a la realización de una actividad recreativa y placentera como suele ser el deporte, en compañía de unas personas con las que se mantienen preferentemente lazos de afectividad y no tanto de interés, se ha convertido en una de las escasas oportunidades que tiene el hombre en las sociedades de masas actuales de manifestar con relativa libertad su individualidad y sus sociabilidad (García Ferrando, 1991).

El deporte es también un instrumento de educación y al mismo tiempo la educación primaria desde la familia y, después, desde la escuela educa en el deporte.

Sin embargo, Moragas (1992) indicó que las “responsabilidades culturales del deporte” no dependen sólo de sus organizadores (educadores u otros organismos encargados de ello) sino también de los medios masivos de comunicación; es decir, “de las cámaras y de los comentaristas de televisión. De ellos depende la promoción de valores positivos del deporte: participación, fraternidad, cooperación, juego limpio. Y la neutralización de valores negativos, como la violencia, el comercialismo, la discriminación o el fanatismo”. Por lo tanto, la educación en el deporte ha de tratar temas como la violencia física, los insultos o como la agresión directa en la derrota del adversario, ya que estos aspectos serán luego transferibles a la vida cotidiana.

Al respecto, Szymanski (2015) explicó que para una correcta comprensión de las estructuras sociales que soportan las ligas deportivas, necesitamos comprender las circunstancias entorno a su creación que tienen a menudo tanto de casualidad como de diseño deliberado. Por tanto, una descripción correcta de la evolución del deporte nos obliga a acudir al conocimiento de los historiadores, quienes aplicando sus métodos en archivos, han definido al deporte de las siguientes maneras:

- **Elias & Dunning (1992):** Tipo de conflicto que se entrelazan sutilmente con formas de interdependencia, cooperación y formación de grupos ‘nosotros’-‘ellos’”. Componente del proceso civilizatorio y de domesticación de la violencia que comienza desde la edad media y se consolida en el siglo XIX.
- **Mandell (2006):** Toda actividad competitiva del cuerpo humano regida por una serie de reglas y espacios establecidos (definidos por asociaciones reconocidas por los Estados) para el logro de objetivos ostensible o simbólicamente diferenciados de los aspectos esenciales de la vida.

1.1.2. Historia general del deporte moderno

La palabra deporte apareció en textos españoles (castellanos, catalanes y gallegos) de los siglos XI y XIII. Se trata de una palabra que como indicó Paredes (2002), se formó en lenguas de origen latino (como el castellano, catalán, provenzal etcétera), así como en latín (de la palabra *deporto* que significa conducir de un lugar a otro, transportar, deportar, desterrar)

Dado que el origen del deporte como hoy lo conocemos es en general aristocrático, es posible que la antigua palabra fuese sustituida por la nueva tomada del francés antiguo *desport* al final del siglo XII, en un romance normando que significaba diversión popular, correspondiente al *disporto* italiano con el significado de diversión, alegría esparcimiento (Paredes, 2002).

El filósofo español José María Cagigal (1979) indicó que con el tiempo la palabra pasó de Francia a Inglaterra como *disport*, *dysport*, *desport*. Y luego en el siglo XIV apareció en escritos de Geoffrey Chaucer como *desport*, *disport*, *to disporte*. Cagigal señaló que el sentido práctico de los ingleses acortó este vocablo en una sílaba (como ya sucedía con tantas otras palabras) y fue así como apareció el término *sport*, aunque perduró durante varios siglos la vieja forma *desport*. Shakespeare usó el término de ambas formas y Byron prefirió utilizar la expresión *disporting*, además de *sport*.

Otro criterio es el que manejó Wagner (1970), cuando enfatizó que el término *sport* proviene de una palabra de raíz indoeuropea que significa “competición”; es decir, se trata de una palabra que tuvo su origen tanto en el término *sprdh* (del antiguo indio) que significa “competición, lucha”, como en la palabra *spardha* (que significa “carrera, competición”).

Wagner (1970) señaló que el término *sport* significaba al principio algo lúdico o realizado como pasatiempo (lo contrario de actividad seria), y con tras el correr de los siglos la traducción al castellano de esta palabra se empezó a usar para referirse

a toda actividad (deporte, juego, burla) practicada fuera del trabajo, por afición o por gusto.

Hacia la mitad del siglo XVIII surgió también en Inglaterra el deporte patrocinado (“*patronised sport*”). Corredores, remeros, boxeadores, luchadores, equipos de críquet, jinetes y caballos, competían para divertir y ganar dinero. La sociedad inglesa gozaba en ese tiempo de dichos espectáculos, en los que se hacían apuestas y se organizaban fiestas y banquetes de lujo (Mandell, 2006). Pero, por otro lado, el *sport* en Inglaterra también seguía llegando al pueblo llano y sus clases bajas en forma de espectáculos populares, fiestas organizadas y diversión del pueblo (Diem, 1966). Es importante recordar que esta palabra inglesa *sport*, derivada como ya vimos de *desport* (que significaba pasatiempo, afición, pasión), fue integrada como neologismo del inglés por el alemán moderno durante las primeras décadas del siglo XIX (Kluge-Götze, 1995, cit. en Paredes, 2002).

A partir de todo esto, Paredes (2002) manifestó que el desarrollo del campo del deporte moderno se debió en buena medida gracias al impulso que se le dio a la actividad física en tres diferentes tradiciones, maneras o estilos de promover las actividades deportivas dentro de la sociedad moderna:

TABLA #2 Diferentes tradiciones del deporte moderno

ESCUELA	CARACTERÍSTICAS
Escuela Sueca	Pier Henrich Ling crea el Real Instituto de Gimnasia de Estocolmo, donde se establecen aplicación de actividades tanto físicas como pedagógicas, médicas, militares y estéticas.
Escuela Alemana	Aunque el iniciador de esta escuela fue Guth Muts, su verdadero motor en el siglo XIX fue Friedrich Ludwig Jahn, con la evolución de la gimnástica hacia la gimnasia deportiva y los ejercicios físicos al aire libre con claro objetivo militar
Escuela Francesa	Nace en contraposición de la gimnasia analítica sueca el método natural de Georges Hébert, basado en la actividad natural del hombre. Se trata de actividades realizadas al aire libre y en plena naturaleza
Escuela de Inglaterra	Frente a la evolución de la Educación Física estructural que hay en toda Europa, realizan una orientación distinta, más basada en la competición entre contendientes. Esta escuela, por disímiles movimientos históricos durante los siglos XVII, XVIII y XIX, fue la que finalmente se consolidó sobre las demás.

FUENTE: elaboración propia a partir de Paredes (2002)

Como lo indicó de manera acertada el mismo Paredes (2002), al principio este *sport* fue consecuencia del desarrollo deportivo aristocrático-burgués, aunque fue bajo la personalidad del británico Thomas Arnold y en movimientos de la época como los *Muscular Christians* cuando este término cobró un muy especial significado que apareció con el director del *Rugby College* y su nueva pedagogía deportiva que llegó a acompañada de unos nuevos valores pedagógicos.

Así fue como en ese periodo el deporte moderno en su variante inglesa se difundió poco después por Europa y alcanzó otros continentes. Con este estímulo y ayudado por el resurgimiento de la idea olímpica de Pierre de Fredi Coubertin y la organización de los primeros Juegos Olímpicos Modernos en el año de 1896, se fomentó la afición por las actividades físicas regladas y competitivas por todo el mundo. Fue entonces cuando el concepto de deporte moderno (tal y como hoy lo concebimos) obtuvo su forma y significación actual.

Para Altuve (2016), el deporte moderno en su vertiente anglosajona fue gestado, creado y conformado en un momento del desarrollo de la sociedad, está en permanente interacción con los demás fenómenos sociales, es decir, transformándose al mismo ritmo que lo hace la sociedad a través de la historia y formando parte e incidiendo en ese proceso general de transformación, alimentando y alimentándose en ese proceso de cambio. “Responde a intereses sociales específicos, cumple determinadas funciones en los distintos momentos históricos y, por lo tanto, ha tenido y tiene relaciones e implicaciones políticas, económicas, sociales, culturales, etc... Es una esfera de poder y como tal debe asumirse” (Altuve, 2016).

Cabe aclarar que este proceso de definición del llamado deporte moderno no tuvo un carácter ideológicamente neutral, sino que pronto establecería una pugna alrededor de cuantos valores le hacían coherente con su contexto y le integraban como hecho cultural. La consecuencia de esta circunstancia pronto se manifestó a través de un proceso cuyos principales rasgos fueron la intervención del Estado, la potenciación que de él realizan los medios de comunicación... (Pastor, s/f, cit. en Altuve, 2016).

De este modo, el deporte pasó a ser a partir del siglo XX un fenómeno social o, lo que es más claro, un fenómeno de masas ya que el número de deportistas tanto ocasionales, como aficionados y profesionales aumentó continuamente atrayendo

también a un público cada vez más inmenso de la población. Así mismo, la concepción tradicional del deporte heredada del pasado, dejó de corresponder a las circunstancias en las que actualmente tienen lugar las competiciones deportivas (sobre todo, por la creciente violencia) (ver: Cayuela, 1997).

Al respecto de lo que caracteriza al deporte moderno, no se debe olvidar lo que comentó el académico estadounidense Allen Guttmann (1978) sobre lo que identifica al deporte contemporáneo: *el secularismo, la igualdad, la especialización, la burocratización, la racionalización, la cuantificación y su obsesión por los records.*

1.1.3. Tipología del deporte moderno

El constante dinamismo que impone el deporte como fenómeno social y cultural en la sociedad moderna, hace imposible que esta actividad pueda ser clasificada y delimitada en todos sus ámbitos tanto a modo colectivo como individual. Constantemente surgen nuevas disciplinas al mismo tiempo en que desaparecen o se fusionan otras. Como todo sistema social, el deporte es un ente en constante evolución, por lo que los investigadores invariablemente necesitan reestructurar las categorías que definen los diferentes modos de entender el deporte. A continuación, algunas de ellas:

TABLA #3 Tipologías del deporte moderno

AUTOR	PROPUESTAS	TIPOLOGÍAS
Smith (1982)	Propone la reconsideración del paradigma tradicional de la "pirámide deportiva", basado en la idea de que todo participante aspira a ser campeón. Entiende, y estamos de acuerdo, que actualmente no son así las cosas. Indica que el sistema de participación deportiva comprende unos ámbitos posibles	-Ámbito de las actividades físicas recreativas. -Ámbito de los deportes de competición. -Ámbito de los deportes por excelencia. -Ámbitos del deporte profesional.
García Ferrando (1993)	García Ferrando (1995) indica que el deporte de alta competición puede pertenecer a la segunda opción, denominada "deporte de competición". El propio autor (1996) afirma que la mayoría de jóvenes entre la población realizan práctica deportiva fundamentalmente por hacer ejercicio, mantenerse en forma y por pasar el tiempo con los amigos.	-Deporte de recreo. -Deporte competición. -Deporte de alta competición (opción minoritaria pero atractiva por sus connotaciones).
Gray (1998)	Coincide con García Ferrando en cuanto a la determinación de	-Actividades recreativas.

	<p>ámbitos. Restringe su ámbito de referencia al contexto escolar. Indica que los jóvenes adolescentes manifiestan sus deseos de práctica deportiva recreativa como promoción en la escuela.</p>	<p>-Deporte de competición.</p>
<p>Crossman (1988)</p>	<p>No realiza una distinción entre ámbito de competición y ámbito de recreación, sino que realiza su distinción en el ámbito organizativo</p>	<p>-Ámbito de actividades organizadas. -Ámbito de actividades deportivas no organizadas</p>
<p>Otra de las tipologías, ya no vista desde la observación sociológica, sino más bien desde el propio sistema deporte subdivide a esta actividad competitiva</p>	<p>Aunque muchas disciplinas deportivas se clasifican dentro de más de una de estas agrupaciones, intentamos reunir la mayor cantidad posible, en pos de una mayor comprensión de las distintas maneras de entender cómo se subdivide el deporte.</p>	<p>Deportes acuáticos, Deportes aéreos, Deportes de agarre, Deportes con animales, Deportes ecuestres, Deportes de Atletismo, Deportes con motor, Deportes de Ciclismo, Deportes de combate, Deportes de equipo, Deportes individuales, Deportes con pelotas, Deportes de fuerza, Deportes de mesa, Deportes electrónicos, Deportes múltiples, Deportes de invierno, Deportes de patinaje, Deportes de pista, Deportes con raqueta , Deportes de resistencia, Deportes de tabla, Deportes de tiro, Deportes de desplazamiento con acrobacias, Deporte de montaña, Deporte de extremo</p>

FUENTE: elaboración propia a partir de Crossman (1988), Garcia Ferrando (1993), Gray (1998) y Smith (1982)

1.2 Modelos y subsistemas del deporte moderno

Según hemos visto repetidamente, el deporte debe ser considerado hoy como un fenómeno abierto, plural, en constante evolución y diversificación creciente dada su importancia en el contexto social y su adaptación al contexto cultural. Es por tanto difícil de acotar en sus connotaciones culturales y sus dimensiones sociales. Y ha sido en sociología de deporte la perspectiva sistémica¹ la que más ha facilitado la

¹ A pesar de que estos estudios se cataloguen como concernientes la perspectiva sistémica, sobre todo por los manuales de educación física, para efectos de nuestra tesis consideramos que se trata de una perspectiva más cercana a la investigación de las organizaciones jurídica-administrativa. Ello para no generar confusiones con lo que si consideraremos como perspectiva sistémica a partir de

comprensión del deporte como fenómeno cultural, sometido como está a una constante evolución y complejidad. El carácter abierto del sistema deportivo le hace sensible al cambio social (Paredes, 2002).

Lagardera (1995) propuso hace ya varios años los siguientes subsistemas que conforman lo que entendemos por *sistema deportivo*:

- **Subsistema Federativo:** engloba al mayor número de personas, instituciones y recursos de todo tipo.
- **Subsistema Asociativo:** engloba la práctica deportiva realizada en clubes y asociaciones no relacionadas siempre de forma institucional y directa con las federaciones.
- **Subsistema grupal no asociativo:** Integrado por los múltiples grupos de deportistas no organizados institucionalmente que utilizan espacios o instalaciones que no pertenecen a los clubs tradicionales: escuelas, municipios y empresas privadas.
- **Subsistema individual:** engloba a la gran cantidad de deportistas que realizan la práctica deportiva sin ninguna implicación institucional y abarcaría toda clase de práctica física o deportiva que se pueda practicar de modo individual.

Puig y Heinemann (1991) proponen la concepción del deporte como sistema abierto y con el fin de disponer de un marco explicativo establecen unas dimensiones que ayuden a acotar la diversidad de prácticas de actividad deportiva en la sociedad contemporánea:

- **La forma de organización.**
- **El modo en que se legitiman.**
- **Las motivaciones de los que la practican.**
- **Los impactos que producen en quienes la practican**

Partiendo de las cuatro dimensiones anteriores, los mismo Puig y Heinemann (1991) sugirieron cuatro modelos que en conjunto configuran el deporte contemporáneo:

- **Modelo competitivo.** Es el heredero directo del deporte tradicional.
- **Modelo expresivo.** Son las prácticas deportivas poco organizadas y sometidas a procesos constantes de innovación y diversificación.
- **Modelo Instrumental.** En relación con las empresas comerciales que disponen de maquinaria para la mejora estética e higiénica del cuerpo.
- **Modelo Espectáculo.** Son los espectáculos deportivos que se rigen por las leyes de mercado de la sociedad de masas, y alcanzan una gran influencia económica, social y política. Otro modo de entender el complejo fenómeno deportivo, siguiendo la perspectiva sistémica, es el que concibe el deporte como un sistema social compuesto por varios subsistemas, conexiones por símbolos, signos,

la Teoría General de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann que esbozaremos en los siguientes capítulos.

rituales y valores contenidos en el deporte como fenómeno cultural, dotado por un lenguaje simbólico de carácter universal.

1.2.1 El deporte profesional o de alta competición y el modelo deporte espectáculo

Deporte espectáculo es el que es realizado como función o diversión pública y congrega a espectadores para presenciarlo. Cabe precisar que toda modalidad deportiva desarrollada como *deporte de alta competición* (García Ferrando, 1993) o *deporte profesional* (Smith, 1982), puede -como referimos en el acápite anterior- ser susceptible de convertirse en deporte espectáculo (aunque este se produzca con carácter ocasional), sin embargo, sólo debe considerarse propiamente como espectáculo aquella actividad deportiva en la que la actividad mercantil es el eje dinamizador que condiciona su desarrollo convencional.

El deporte espectáculo es así la actividad deportiva articulada como producto de consumo. Por lo tanto, podemos definir al deporte espectáculo como el conjunto de todas aquellas actividades deportivas que, realizadas por deportistas profesionales, semiprofesionales o de elite, son capaces de despertar un elevado interés en la sociedad y en los medios de comunicación, y de congregar a miles de espectadores para presenciarlo (Romero, 2010).

Por su puesto, el deporte profesional y espectáculo están íntimamente relacionados, ya que no se puede hablar de deporte profesional si no hay un espectáculo, aunque existe un deporte de alta competición no profesional que también es capaz de producir espectáculo atrayendo a muchos espectadores.

Según este Romero (2010), en la sociedad actual ha sido el deporte profesional el que ha sido objeto de mayor atención en todos los ámbitos (legislativo, divulgativo, económico y social). Por el contrario, el deporte amateur y la práctica deportiva de las masas, aunque ha mejorado, no goza de la atención necesaria y cuando alcanza un grado de desarrollo importante los poderes económicos lo socializan con la única intención de introducirlo en la política de mercado.

El deporte espectáculo conoce una expansión nunca vista antes. Como negocio vinculado a la mundialización capitalista, tiene un éxito indiscutible. Desde el punto de vista de su capacidad de convocatoria de audiencias, no existe ningún otro fenómeno que se le pueda comparar. Por último, constituye un importante vehículo para la construcción y resignificación de las identidades nacionales y una fuente de

sentido y de satisfacción personal para muchos millones de personas alrededor del mundo. Como señalaron García Ferrando *et al*, existe un

(...) empuje imparable del deporte de masas y del deporte para todos. Y es que el fenómeno deportivo configura un complejo entramado cultural perfectamente insertado en la cultura de masas de las sociedades contemporáneas, con la gran ventaja de su fácil penetración en el tejido social merced a una mediación comunicativa accesible a las grandes masas. En este sentido, la cultura deportiva y las prácticas que la acompañan se han universalizado más allá de nacionalidades, credos y singularidades culturales (García Ferrando *et al*, 1991).

El deporte espectáculo se constituye hoy día como una actividad económica con unos beneficios a diferentes ámbitos (nivel económico, turístico, urbanístico, social, de imagen exterior y nivel deportivo). En todos los casos, el cálculo de la incidencia económica del evento deportivo sirve como justificación del proyecto a una apuesta esencialmente política. La incidencia del deporte espectáculo en la población supone, por un lado, un estímulo hacia la práctica, y por otro, un refuerzo a los sentimientos de pertenencia a una determinada ciudad, comunidad, nación o Estado que generan los deportistas de una determinada área en su proyección exterior; todo ello sin olvidar el valor que tiene como instrumento de prestigio frente a otros territorios o comunidades (Romero, 2010).

Según Moragas (1992), los espectáculos deportivos implican rituales y el análisis de estos rituales representa una información valiosísima para el conocimiento de las estructuras culturales de la sociedad actual. Y es que “en ellos encontramos los valores y contravalores de la sociedad moderna: la fiesta, la amistad, la identificación, pero también la violencia, el fanatismo y la xenofobia”.

Para estudiar los efectos sociales y culturales del deporte, el investigador catalán propuso (1992) un análisis del fenómeno deportivo, no como un hecho aislado, sino en su aspecto global; o sea, planteó ver al deporte en su dimensión social para de esta manera comprender su carácter unitario. Así, se vería como diferentes factores han influido en su modo de ser:

–Factores sociales: el deporte es reflejo de nuestra sociedad. El individuo o el grupo se proyectan en el deportista y depositan en él sus esperanzas de victoria, sus ansias de triunfo, pero también las propias frustraciones y la agresividad.

–El deporte se ha convertido en fenómeno de los medios de comunicación. Las competiciones deportivas más importantes y los deportes más espectaculares se difunden a precios exorbitantes y las cadenas de televisión que desean presentar dichos deportes, compiten entre ellas en una puja de millones para obtener los derechos de retransmisión. La competición deportiva se ha convertido en un espectáculo de alto nivel.

–Por ser un fenómeno social y un acontecimiento de los medios de comunicación, en el deporte están en juego considerables intereses económicos y comerciales. Estos

pueden dar lugar a violentas luchas competitivas que, a la larga, resulten tan enormes que el triunfo del deportista pueda convertirse en una necesidad de tipo económica, en un mundo dominado por los negocios (por ejemplo, para su utilización del triunfo con fines publicitarios).

-En el deporte, finalmente, se hallan comprometidos considerables intereses políticos. Cada país, por pequeño que sea, hace todo lo posible por convertir a sus deportistas en campeones (el patriotismo y el nacionalismo alcanzan aquí su grado máximo). Los Juegos Olímpicos, así mismo, son excelentes ocasiones aprovechadas por los países para desarrollar sus estrategias políticas multilaterales.

Como señala en el segundo aspecto enlistado, el investigador catalán (Moragas, 1994a) da a la relación de los medios de comunicación con el deporte una importancia fundamental, ya que considera que los medios han afectado los aspectos culturales más profundos de las relaciones entre los ciudadanos y el deporte. Indicó el autor catalán que la televisión ha cambiado el índice de popularidad de los deportes en muchos países y que esta nueva situación ha transformado los usos cotidianos, “ha incrementado el triunfalismo de la victoria, que se magnifica como acontecimiento nacional, pero también, ha aumentado el dramatismo de la derrota”.

Coherente con su función, el deporte espectáculo es el que menos incidencia tiene en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, ya que son pocos los practicantes y muchos los espectadores. Pero, curiosamente, el deporte espectáculo es la vertiente de la que más se habla y la que mayor lugar ocupa en los medios de comunicación y con mayor audiencia (Romero, 2010).

1.2.2 El deporte espectáculo y su acoplamiento con los medios masivos de comunicación

La globalización del deporte, a decir de Machado y Puig (2009) se ve atrapada por un movimiento simultáneo de globalización y localismo. Por un lado, los procesos supranacionales, económicos o políticos, desvían las decisiones más importantes a las organizaciones internacionales y a las grandes multinacionales, convirtiendo el flujo de capitales y de personas en un universo deslocalizado (desterritorializado), frente a la antigua noción de Estado-nación; por otro lado, los procesos micro culturales basados en movimientos subnacionales o de las regiones, grupos, neotribus, familias y aldeas son señales de un mundo en movimiento migratorio permanente que busca formas de afiliación y de lealtad que huyen de la antigua solidaridad del Estado.

Por su modo de difusión, el deporte se convirtió en uno de los principales motores de la mundialización, también por medio de los vínculos nacionales y locales de lealtad que promueve. Los espectáculos deportivos, que proporcionan a la conciencia colectiva un objetivo temporal, garantizan la ilusión de instantaneidad y, a la vez, de auto-referencia (Machado & Puig, 2009).

Los cambios en la tecnología de las comunicaciones han modificado también la experiencia del deporte por medio de la mundialización. Entre las categorías de contenidos televisivos que traspasan sin dificultad las fronteras nacionales y culturales, los programas informativos, musicales y deportivos ocupan las primeras posiciones. La televisión juega un importante papel en la información deportiva y en la popularización de los deportes, como se ha podido comprobar en los ejemplos del fútbol americano en Europa o de las competiciones de sumo fuera de Japón. Ninguna de ambas cosas habría sido posible sin los satélites, sin el cable de fibra óptica y demás tecnologías en las que se basan las telecomunicaciones a escala planetaria (Larson, 1994).

Los avances en la tecnología de las comunicaciones han modificado ya la experiencia humana en relación con los deportes, aunque no de modo uniforme en todo el planeta. Los medios de comunicación han hecho posible empezar a hacer realidad el sueño de la mundialización del deporte. Pero no puede decirse que este sueño sea ya una plena realidad, porque ahora los obstáculos a esta mundialización del deporte coinciden con los obstáculos y desequilibrios innegables de la comunicación mundial. Estamos muy lejos del objetivo olímpico de conseguir una cobertura verdaderamente universal, de una verdadera y equilibrada planetarización (Moragas, 1994b).

Por ello, en nuestros días hablar de deporte significa hablar de una gran diversidad de fenómenos, de naturaleza claramente distinta, pero entrelazados a través de funciones y símbolos compartidos. La comunicación, como veremos, juega un papel fundamental en esta estructura (Moragas, 2007).

Y es que dentro de la actual estructura del deporte moderno, Moragas (2007) identificó cuatro actores fundamentales en un esquema compuesto por una línea horizontal (actores externos) y una vertical (actores internos). En la línea horizontal se ubican dos actores claramente exógenos a la tradición deportiva: el sector de la comunicación, con la doble componente de los *mass media* y de las nuevas

tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), y el sector del patrocinio y de los negocios asociados.

En la línea vertical se identifica a la administración, con una solución gráfica algo superior a su influencia real, indicando, la importancia que debe atribuirse a la política deportiva en las democracias modernas. Finalmente, el cuarto actor, el principal, es la organización deportiva: clubes, federaciones y atletas, indicando su dependencia y su pérdida de autonomía, ante los actores exógenos cada vez más integrados en la estructura básica de la organización deportiva y, por tanto, más influyentes.

En este esquema quedan fuera del estricto circuito del deporte mediático la referencia al deporte como actividad física y el papel de la administración pública deportiva, expresando, sin embargo, su incidencia en varios aspectos de este circuito. Para el mismo Moragas (2007) a la administración pública deportiva no solo le corresponden responsabilidades en la gestión del deporte como actividad física, social y privada, sino que también le corresponden importantes responsabilidades en la gestión del deporte mediático.

El deporte como actividad física (individual y asociativa) incide igualmente en el circuito, aunque, sin duda, perdiendo protagonismo ante la imposición de lógicas y criterios por parte de los sectores exógenos al deporte.

La gran responsabilidad de la administración y de las instituciones deportivas (clubes, federaciones, comités olímpicos) consiste ahora, precisamente, en el mantenimiento del equilibrio del sistema, y en la recuperación de la autonomía deportiva, en beneficio del deporte como actividad física. El esquema muestra que el núcleo de la estructura del deporte mediático consiste, precisamente, en la producción de espectáculos para el consumo de símbolos y rituales.

El autor catalán señaló (2007) en este punto que la generalización de la expresión mediático/ mediática (aplicado a un futbolista, al Papa, a un político o a un conferenciante) no tiene más de 20 años y surge de la necesidad estratégica de la comunicación de adaptar toda producción de símbolos con atractivo popular a las necesidades de la televisión. El carácter mediático, nace de determinada condición de los actores, pero sobre todo es el fruto de la producción y planificación de la industria audiovisual.

Esta nueva situación afecta también a los aspectos culturales más profundos de las relaciones entre los ciudadanos y el deporte. Los *mass media* -especialmente

los programas de ficción- han traspasado algunos de sus valores más convencionales al deporte (Moragas, 1994b).

Así, por ejemplo, vemos cómo se incrementan notablemente tanto el triunfalismo por la victoria como el dramatismo por la derrota, que ahora se magnifica como acontecimiento por lo menos nacional.

Para (Moragas, 1994b) conseguir la cuarta o quinta posición en unos Juegos Olímpicos, perder una final de fútbol, puede llegar a ser vivido e interpretado como un fracaso nacional.

A esta transposición pertenece la forma de "contar historias" que afecta al *vedetismo deportivo* en la actualidad. Es por esto que los deportes individuales tienen una popularidad cada día más grande o que el liderazgo de los deportistas experimenta un gran desarrollo (Moragas, 1994b).

Pero la relación entre los *mass media* y el deporte se profundiza aún más, al constituir los primeros, una de las principales fuentes de financiación de la actividad deportiva. La relación entre televisión, audiencias, comercialización directa (*pay per view*) o indirecta (patrocinio) y acontecimiento deportivo, constituyen la condición de posibilidad del deporte moderno, por lo menos del deporte moderno a escala mundial (Moragas, 1994b).

1.2.3 El deporte moderno como un ámbito social basado en organizaciones

El deporte contemporáneo no es solamente un espectáculo en el que el espectador se divierte, pasa un buen momento y se acaba. Además de la racionalización, como bien señaló Allen Guttmann (1978), otra de las características en las que el deporte profesional sigue al mundo moderno es la burocratización. Está la Institución que organiza las temporadas, los campeonatos. En el tiempo cotidiano, lineal, del trabajo y del progreso, se inserta el deporte profesional con su tiempo cíclico.

Como lo refirió el filósofo Francisco Galán (2019), en la temporada hay una historia lineal, con un principio y un final, pero la Institución consigue que vuelva a aparecer después de un tiempo un nuevo campeonato. En torno a esta organización vienen los medios de comunicación, y se vuelve, entonces, el deporte profesional parte de la vida pública. Aparece la sección deportiva de los grandes diarios, y en muchas ocasiones es el suceso deportivo el que se lleva los titulares de la primera plana, surge el espacio para las noticias deportivas en los noticiarios

de la televisión, los programas de análisis deportivo, los canales deportivos especializados, etc. Se habla públicamente de lo que pasó, pero también se habla de lo que puede venir, de lo que se puede esperar del equipo de la ciudad, del país, del campeón (Galán, 2019).

La bibliografía que hoy existe sobre organizaciones deportivas se refiere, en su mayoría, a aquellas organizaciones cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva, de la competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición. Estas tres formas de promocionar y desarrollar el deporte están relacionadas con los tres elementos que componen la definición de deporte: actividad física, competencia y reglas (Gómez *et al.*, 2007).

Estos textos, también suele dar relevancia a estos factores contextuales y, de manera especial, al entorno. El entorno de las organizaciones deportivas está conformado por otras organizaciones, que pueden ser del tipo departamentos de gobierno, clubes, contrapartes locales, nacionales e internacionales, entidades promotoras de múltiples deportes, instituciones educativas, patrocinadores y otras muchas organizaciones (Slack & Hinings, 1987), y aunque las relaciones con unas y otras difieran, todas son fundamentales para la consecución de la finalidad de promover y desarrollar el deporte

El béisbol aporta también su peculiaridad a este fenómeno. Este deporte, desde fines del siglo XIX dejó de ser un asunto de los jugadores para volverse un negocio, un asunto de los dueños. La MLB (*Major League Baseball*) ha sido un monopolio que se tardó mucho en reconocer a los jugadores negros, y que aún no acaba de reconocer suficientemente las demás ligas de los otros países. "El Mago" Septién señaló también esta aguda frase: "El béisbol es mucho deporte para ser negocio, y mucho negocio para ser deporte", todo ello es verdad, pero sin duda es el rey de los deportes.

1.3. ¡Play Ball! Los inicios del béisbol moderno

Existen evidencias de que se han practicado juegos con un palo y una bola desde los primeros albores de la civilización. Culturas antiguas, en Persia, Egipto y Grecia,

practicaron juegos con un palo y una bola para divertirse y como parte de ciertas ceremonias. Juegos de este tipo se extendieron durante la Edad Media por toda Europa y se hicieron populares en variadas formas. Los europeos introdujeron juegos similares en sus colonias de América hacia el siglo XVI (INEFI, 2017).

Señaló Gutmann (1978) que el deporte moderno presenta las características que Max Weber atribuye a la modernización, una de ellas es la racionalización de la acción y en esto juega un papel central la regla. Así como antiguamente se diferenciaba la historia de la prehistoria por la aparición de la escritura, el establecimiento explícito y público de unas reglas constituye el deporte moderno. Por ello, los historiadores del béisbol tienen que fijarse en la aparición de dichas reglas (Galán, 2019).

Su prehistoria suele ubicarse en algunos juegos de Inglaterra en el siglo XVIII en los que se bateaba una pelota, pero hay que esperar a mediados del siglo XIX en EUA para ver este proceso de fijación de unas reglas, mediante su aceptación por una comunidad de jugadores.

Está claro que el béisbol moderno se desarrolló en Estados Unidos, aunque el origen exacto del juego es difícil de determinar. La mayoría de los estudios creen que el béisbol evolucionó desde una variedad de juegos similares. Una leyenda popular cuenta que Abner Doubleday, quien llegó a ser oficial del Ejército de la Unión durante la Guerra Civil estadounidense (1861-1865), inventó el béisbol en Cooperstown (Nueva York) en 1839. Aunque no existe en la actualidad ningún apoyo para este mito; el Salón de la Fama y Museo Nacional de Béisbol se encuentran ubicados en Cooperstown (UACAM, s/f).

Otros historiadores toman la versión de 1860 de Henry Chadwick de que el beisbol deriva de un juego llamado *Rounders*, un juego de pelota con un bate, el cual conoció Chadwick de joven en Inglaterra. En lo que todos los estudiosos del tema están de acuerdo, sigue señalando Gietschier, es que la primera codificación de las reglas del beisbol fue hecha en 1845 por una organización de Nueva York llamada el Knickerbocker Base Ball Club. Catorce de esas reglas se ocupaban del juego y seis de asuntos administrativos (Galán, 2019).

Según Szymanski y Zimbalist (2005), a pesar de la versión popular del origen del béisbol creado por Doubleday, numerosas referencias a los términos “baseball” y “bat-and-ball” en documentos de los primeros años del siglo XVIII. El origen del béisbol en realidad debería ser definido como la evolución del béisbol, pues con

base en lo que los historiadores del juego han venido encontrando, es una derivación del juego *stool ball* que data desde la Edad Media y, a su vez, el *stool ball* proviene de juegos rituales practicados en el mundo antiguo. La primera referencia del término *baseball* se da en 1744 poco menos de 100 años antes de que Abner Doubleday supuestamente lo inventara en Cooperstown, Nueva York en 1839.

A continuación, se ofrece una cronología con los principales hechos que marcaron el surgimiento de este deporte:

TABLA #4. Cronología surgimiento del béisbol

AÑO	ACONTECIMIENTO
1744	Surge en Inglaterra la primera evidencia impresa del juego 'Base Ball' que fue publicada en un libro de pasatiempos infantiles
1744 a 1796	Surgen varias referencias más sobre baseball en Europa dando cuenta de un juego de pequeñas dimensiones jugado por niños y niñas.
1796	Se publican en Alemania las primeras reglas de "base ball" lo que da cuenta de que, probablemente, en ese país ya se practicaba el juego. (Szymanski y Zimbalist, 2005)
Mediados y finales del siglo XVIII	El juego emigra de Europa a América llevado por los colonos ingleses que se establecían en el Nuevo Mundo.
1778	La primera referencia de béisbol jugándose en Estados Unidos data de abril de 1778 registrada en su diario por el soldado George Ewing: "hice ejercicio por la tarde y en los intervalos jugué base" (Szymanski y Zimbalist, 2005).
1786	El estudiante de Princeton, John Rhea Smith, menciona en su diario que "Un buen día, jugué 'baste ball' (sic) en el campus pero fui batido porque fallé catcheando y golpeando la bola".
1791	Se emite una prohibición en el pueblo de Pittsfield Massachussetts para "preservar las ventanas de la nueva Casa de Juntas ... ninguna persona, será permitida de practicar los juegos llamados Wicket, Cricket, Base Ball, Football, Cat, Fives o cualquier otro juego de pelota, dentro de una distancia de 80 yardas de la referida Casa de Juntas".
1845	Esa partir de la lista de reglas publicadas por Alexander Cartwright, conocidas como las Knickerbocker Rules por al ser las aplicadas por el equipo Knickerbockers, que se estableció y evolucionó la forma moderna del juego (Szymanski y Zimbalist, 2005).

FUENTE: Szymanski y Zimbalist, 2005.

Según Alfonso (Coto, 2016), el béisbol latinoamericano y caribeño ha sido fundamental en el desarrollo del este deporte no solo en Estados Unidos, su hogar natal, sino en el resto del mundo. El béisbol nace en EE UU, en efecto, pero no tarda en expandirse por el Caribe.

El primer equipo conocido organizado y con reglas de béisbol se formó en Nueva York en 1842; su nombre: New York Knickerbocker Baseball Club. Un cuarto de siglo después el béisbol comienza a jugarse en Cuba, en la segunda mitad del siglo XIX. Fueron los criollos, los hijos de españoles nacidos en la isla, quienes lo introdujeron desde EE UU. Ellos estudiaban carreras universitarias en suelo estadounidense y al regresar de vacaciones a Cuba comenzaron a jugarlo por entretenimiento (National Baseball Hall of Fame, 2018).

En un primer momento fue prohibido por los gobernantes españoles y no fue hasta 1874 cuando se registró el primer juego en la isla. Fue en el Estadio del Palmar de Junco, en la provincia de Matanzas. Unos años antes, el cubano Esteban Bellán se había convertido en el primer latinoamericano en pisar las Grandes Ligas: jugó para la Asociación Nacional entre 1871 y 1873. Para cuando nace la Liga Profesional cubana, en 1917, los peloteros cubanos Rafael Almeida y Armando Marsans ya habían jugado para los Cincinnati Reds (Coto, 2016).

Según Coto (2016), antes de que termine el siglo el béisbol se expande por México, República Dominicana y Puerto Rico, países donde no tarda en convertirse en el pasatiempo favorito nacional. En 1890 los cubanos introducen el juego en la zona Yucatán y en 1905 nace una liga regional, constituida principalmente por jugadores cubanos.

Habrá que esperar a 1925 para que la Liga Profesional Mexicana vea la luz. En República Dominicana la influencia cubana también está presente: los primeros clubes nacen en 1891, fundados por los cubanos Ubaldo e Ignacio Aloma, y la presencia de jugadores cubanos en el primer campeonato (1912) es palmaria. A Puerto Rico el béisbol llega un poco más tarde: el primer juego tuvo lugar el 2 de junio de 1896 en la ciudad de Santurce. La Liga Profesional nace en 1938, en Mayagüez (Alfonso, 2008).

1.3.1. Pero... ¿cómo es que se juega el beisbol?

El béisbol es considerado uno de los deportes más populares en México, Corea del Sur, Cuba, Estados Unidos, Japón, Nicaragua, Países Bajos, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela y también no tan popular pero con una cantidad importante en número de aficionados como Australia, Sudáfrica, Colombia e Italia. Los países considerados potencias de este deporte se encuentran concentrados en América (Norte, Central, Caribe) y en Asia, siendo Europa y África los

continentes más rezagados. Sin embargo, Europa cuenta con dos buenos exponentes (Países Bajos e Italia); y en África cabe destacar a la selección de Sudáfrica:

El objetivo del juego es golpear una pelota con un bate (batear), desplazando la pelota a través del campo y correr por el campo interno de tierra (infield) buscando alcanzar la mayor cantidad de bases posibles hasta dar la vuelta a la base desde donde se bateó (home) y lograr anotar el tanto conocido como carrera, mientras los jugadores defensivos buscan la pelota bateada para eliminar al jugador que bateó la pelota o a otros corredores, antes que éstos lleguen primero a alguna de las bases o consigan anotar la carrera (véase Reglas para más detalles del juego) (CONADE, s/f).

El equipo que anote más carreras al cabo de los nueve episodios, llamados innings (o entradas) que dura el encuentro, es el que resulta ganador. Si al término de las nueve entradas regulares persiste un marcador igualado en carreras, el encuentro se extiende cuanto sea necesario para que haya un ganador, ya que según las reglas básicas del juego no existe el empate, permitido solo en ligas amateurs e infantiles para limitar el desgaste de los jugadores (CONADE, s/f).

La primera regla oficial lo define como: “Un juego entre dos equipos de nueve jugadores cada uno, bajo la dirección de un dirigente, a ser jugado en un terreno cerrado de acuerdo con estas reglas, bajo la jurisdicción de uno o más árbitros”. Aquí vemos que la definición que se da es una especie de tautología, el béisbol es el juego que sigue las reglas que se van a señalar. Las reglas son, en la expresión que usa Humberto Maturana para referirse a la célula viva, la *autopiésis* del juego; este juego es el que se juega con estas reglas, y si no se siguen las reglas pues no se juega al béisbol (Galán, 2019).

Galán (2019), igualmente señala algo casi único del béisbol, a diferencia de otros deportes profesionales: la asimetría de los equipos que juegan. En un momento un equipo solamente puede defender y no puede anotar carreras. La acción deportiva se divide en dos mitades, y solo se completa cuando las dos partes han jugado también a la ofensiva. También hay una asimetría entre el *pitcher* y los demás jugadores, pues el *pitcher* tiene la ventaja estadística. El béisbol es el único deporte con pelotas, donde el equipo a la defensiva es el que tiene la posición de la esférica.

1.3.2 Presencia e importancia actual del béisbol en el mundo

Como mencionamos anteriormente el béisbol tiene amplia presencia en Estados Unidos, México, Canadá, así como en el Caribe: Cuba, República Dominicana,

Puerto Rico y Curazao, también en Centroamérica: Nicaragua, Panamá, y en Sudamérica: Brasil, Colombia, y Venezuela; y en Asia (Japón, Corea del Sur, China y Taiwán). En Europa despierta escaso interés, a pesar de que su Confederación cuenta con 38 miembros, destacando los Países Bajos (campeona en 20 de los 30 campeonatos europeos disputados, y 7 veces sub campeona), Italia (8 y 15) y España (1, 1 y 12 bronce).

Según Severo (2007), los equipos campeones de cada liga nacional invernal en México, Venezuela, Cuba, Puerto Rico y República Dominicana participan anualmente en la Serie del Caribe. Desde 1949, República Dominicana ha sido el país con más equipos triunfadores, con diecinueve títulos, luego le siguen los equipos de Puerto Rico con catorce, México con nueve, Cuba con ocho y Venezuela con siete.

Además, a partir de 2013 se disputa la Serie Latinoamericana, una competencia que reúne anualmente a los equipos ganadores de las ligas invernales profesionales de los países que integran la Asociación Latinoamericana de Béisbol Profesional (ALBP): Colombia, México, Nicaragua y Panamá. En el caso de México, el representante es el campeón de la Liga Veracruzana Estatal de Béisbol.

La nación latinoamericana que más logros ha cosechado a nivel de selecciones nacionales ha sido Cuba, ganadora en múltiples eventos oficiales organizados por la Federación Internacional de Béisbol. Con la celebración en el 2006 del primer Clásico Mundial de Béisbol, Cuba logró reivindicar su calidad como indiscutible potencia beisbolera. (Severo, 2007)

Internacionalmente el béisbol se encuentra regido por la Confederación Mundial de Béisbol Softbol con sede en Lausana, Suiza, la capital olímpica, la Confederación Mundial de Béisbo y Softbol (WBSC) es el organismo mundial para el béisbol y el softbol. La WBSC tiene 211 federaciones nacionales y miembros asociados en 138 países y territorios en Asia, África, América, Europa y Oceanía, que representan un movimiento deportivo de béisbol / softball que abarca a más de 65 millones de atletas y atrae aproximadamente 150 millones de aficionados a estadios en todo el mundo anualmente. (World Baseball and Softball Confederation, 2018)

1.3.3 El béisbol como espectáculo deportivo en México

Actualmente la LMB es el campeonato de béisbol profesional de más alto nivel durante el verano en México. Se celebra entre los meses de abril y octubre y la conforman actualmente 18 equipos² divididos en dos zonas (Zona Norte y Zona Sur). Es hoy por hoy la organización de mayor tamaño (no solo en México sino en toda América Latina) que ofrece espectáculos de béisbol profesional.

Según Niro (2009) durante la década de 1940, en épocas de radio, la Liga Mexicana de Béisbol fue el evento deportivo más importante del país. Sin embargo, a raíz del auge de la televisión empezó su declive en las preferencias de este deporte, gracias a la emergencia de Televisa, canal que colocó al fútbol en el máximo nivel de exposición en todo México.

Para este autor la historia de la caída del béisbol mexicano comenzó en la primera mitad de 1960, cuando esta disciplina, aún en su máximo apogeo, atestiguó la paulatina disminución y luego interrupción de su difusión por medios tradicionales (prensa, radio y tv).

De forma paralela, también poco a poco las empresas patrocinadoras dejaron de apoyar al béisbol y a partir de la década de 1980 los medios masivos redujeron cada vez más su cobertura de los juegos de la LMB. Así las grandes marcas en México migraron entre mediados de 1960 y 1980 hacia el mundo del fútbol-espectáculo que comenzaba a profesionalizarse y ganar celebridad.

1.4. Justificación

Los estudios sociológicos sobre deportes han desarrollado la mayor parte de sus investigaciones en análisis enfocados en el individuo para explicar fenómenos como la violencia, el dopaje, identidades, discursos, representaciones, etc., sin ahondar en dichos fenómenos desde la perspectiva organizacional, lo cual pretende la presente investigación.

La estructura de la Liga Mexicana de Béisbol, en cuanto a organización se desarrolla y autorreproduce a través de los procesos que comunican las decisiones. Las estructuras de cualquier organización se basan en las llamadas premisas de decisión; en otras palabras, decisiones sobre decisiones. Estas premisas han

² A partir de la temporada 2021, la Liga Mexicana de Béisbol amplió su formato de 16 a 18 equipos debido a la incorporación de los conjuntos Mariachis de Guadalajara y Rojos del Águila de Veracruz.

conllevado a que la LMB haya quedado rezagado en aspectos como mercado y tecnología, áreas que tiene marginadas como un deporte de ancianos. Mientras el fútbol, las artes marciales mixtas y el fútbol americano siguen sumando seguidores, el béisbol mexicano los sigue perdiendo al aferrarse a una época romántica y espíritu que los tiene empolvados dentro de las nuevas generaciones (Martínez, 2018).

Entre los 60 y los 80, mientras las marcas en México migraron al fútbol que comenzaba a profesionalizarse, en las ligas de béisbol no hubo planes de contingencia, lo que orilló a dejar la profesionalización de lado. Sobre este tema existe poca producción académica, por lo cual urge una investigación que contribuya a revitalizar o rescatar el antiguo brío de la Liga Mexicana de Béisbol. Si además, tomamos en cuenta que el país estará regido por un sexenio eminentemente beisbolero, un estudio de estas características podría no solo ensanchar el conocimiento teórico con respecto a esta temática, sino contribuir con propuestas concretas al crecimiento del deporte de las bolas y los strikes en México.

1.4.1. ¿Por qué es importante que se llevara a cabo este estudio?

La importancia de realizar estudios con estas características es un hecho fundamental para que una organización como la Liga Mexicana de Béisbol diseñe nuevas estrategias de decisión que le permitan convertirse en una entidad autosustentable en un contexto tan complejo como el sistema deportivo. La pandemia del nuevo coronavirus imposibilitó la realización de la justa correspondiente al año 2020, debido a que la LMB no contaba con la capacidad económica para hacer un evento sin la presencia de público. Dicha situación que exhibió las débiles relaciones que posee esta organización con los anunciantes, patrocinadores y medios de comunicación, la poca diversificación de ingresos y las consecuencias de las malas decisiones que han afectado su proceso de profesionalización. Por tanto una tesis con estas características busca por un lado visibilizar las distintas problemáticas que aquejan a la LMB desde la mirada académica y por el otro despertar el interés por el estudio y la investigación del béisbol en México, un fenómeno parcialmente olvidado desde los estudios sobre deportes. Igualmente, la presente tesis busca abonar en campo pocos desarrollados de la Teoría General de los Sistemas Sociales sobre todo en el

ámbito de aplicación empírica y sus posibilidades en el estudio de las organizaciones deportivas.

1.4.2. ¿Qué es probable que suceda si yo hubiese llevado a cabo este estudio?

Si no se realiza el presente caso de estudio es probable que la Liga Mexicana de Béisbol continúe aplicando estrategias sin una base teórica y metodológica sólida y siga considerando que sus problemas se concentran en los recursos humanos y no en las estructuras comunicativas que conforman esta organización. Igualmente que se mantenga la creencia de que la comunicación es un fenómeno “natural” y altamente probable si se siguen ciertas directrices estratégicas, apartando la mirada de aquellos fenómenos que hacen poco probable el milagro comunicativo. La pandemia del nuevo coronavirus ha evidenciado estas debilidades en los procesos de decisión en organizaciones deportivas como la LMB, las cuales se han visto torpes para afrontar el en futuro próximo los desafíos que deja la pandemia.

Así mismo, hacer una tesis de este tipo contribuye a aumentar el interés académico en el béisbol mexicano, un área abandonada que ofrece muchísimas oportunidades y ganancias mutuas, tanto para el béisbol como la academia.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1 A nivel académico

Realizar una investigación de este tipo responde ante todo al objetivo de abonar más conocimiento con respecto a un fenómeno poco abordado desde la academia como es el béisbol mexicano. Por tanto los objetivos de la presente tesis se subdividen en:

- **Referenciar a la Liga Mexicana de Béisbol a partir de rasgos relativos a las decisiones que a lo largo del tiempo han conformado su actual estructura y formas de comunicación interna y externa.**
- **Analizar los acoplamientos estructurales de la LMB con otros sistemas sociales de su entorno correspondiente.**
- **Diagnosticar las decisiones tomó la LMB para enfrentar las tres improbabilidades de la comunicación en su entorno interno.**
- **Evaluar a través de una encuesta las decisiones tomó la LMB para enfrentar las tres improbabilidades de la comunicación en su entorno externo.**

- **Establecer propuestas para que la LMB supere con más eficacia las improbabilidades a nivel de su comunicación interna y externa en la temporada 2020.**

1.5.2. A nivel práctico

En términos prácticos, el principal objetivo de este estudio fue brindar a la Liga Mexicana de Béisbol de herramientas para la tomar decisiones en el organizacional. Además, contribuir a que desarrollen las herramientas que les permitan analizar desde otra perspectiva sus problemáticas actuales y futuras así como aquellas que arrastran desde hace décadas. Igualmente, que la LMB pueda identificar aquellos elementos que le impiden acoplarse a las constantes dinámicas de la industria del deporte espectáculo.

Gracias a las encuestas realizadas, la presente tesis también puede brindar a la LMB de un amplio panorama sobre los aficionados y los potenciales aficionados dentro del mercado Ciudad de México, estudios con los cuales no cuentan.

1.5.3. A nivel personal

En términos personales, la principal razón por la que realicé el presente estudio de caso es aplicar los conocimientos adquiridos por mí durante la Maestría de Comunicación, así como poder desarrollar el trabajo que me permitiera optar por el título correspondiente en relación al posgrado cursado.

1.6. Balance del capítulo I

En el caso de la Liga Mexicana de Béisbol, a partir de lo referido en el acápite contextual podemos concluir que si se ajusta a lo que Luhmann define como organización, por lo cual esta teoría resulta sumamente útil para analizar la hipótesis de que LMB, entendida ya como una organización deportiva moderna, no ha sabido reaccionar adecuadamente ante los cambios del entorno

Rodríguez (1996) afirma que la organización se encuentra insertada en un medio donde hay otras organizaciones, en que ocurren procesos que la obligan a adaptarse, en que se adoptan decisiones que podrán afectarla, etc. Este entorno está en cambio constante, y la organización, como sistema vivo está permanentemente adaptada a su entorno.

Este autor afirma que no hay organización desadaptada, como nos señala la biología moderna, pero tampoco significa esto que toda organización se encuentre en el óptimo de adaptación: la ley que exige la mantención de la adaptación es una ley que impone requisitos mínimos que deben ser cumplidos y no es,—como se pensaba en las teorías evolucionistas anteriores (Spencer, Darwin)— un límite máximo, de donde se desprendería que la existencia de adaptación— o pura existencia o sobrevivencia — sería un índice de adaptación óptima.

Las organizaciones están sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno. La innovación es— desde esta perspectiva— la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional, para reaccionar a este cambio inevitable, para dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado. La falta de capacidad de innovación,—indica Luhmann (1978)—no quiere decir inmovilidad, no significa permanecer en una situación que se desea que se mantenga sin modificaciones. Por el contrario, lo que significa es que se está cambiando, pero sin control, sin conocer el destino hacia donde se está orientando. Se está navegando a la deriva, siendo llevado a donde las olas y el viento lo conduzcan. (Rodríguez, 1991)

Este surcar a la deriva ha caracterizado a la LMB como organización durante su historia, en la cual ya han desfilado un total de 27 directivos incapaces de reformar las estructuras de esta organización. Apenas dos de ellos, han podido superar los cinco años al frente de la Liga, mientras el resto apenas ha promediado dos años al frente del circuito, luego de ser apartados de sus cargos por diversas razones. Muy pocos han podido establecer proyectos sólidos y a largo plazo, los que lo han hecho han sido truncados en el camino.

Lo anterior demuestra que la problemática de la Liga no recae en el factor humano. Esta inestabilidad no es producto de la incapacidad de sus dirigentes, sino más bien de la propia estructura organizacional de la Liga, la cual ha permanecido invariable desde su fundación en las primeras décadas del siglo XX.

A partir de esto es que consideramos en que la moderna Teoría General de los Sistemas Sociales (TGSS) de Niklas Luhmann, única teoría general sociológica de la organización ofrece una conceptualización de la sociedad que puede abrir posibilidades para la comprensión de un fenómeno extremadamente dinámico.

La metodología que pudiese ser empleada para ello, la constituye el Diagnóstico Organizacional, entendido este como una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada.

Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo—en su ámbito de la experiencia—del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse— a partir de ella— otros fenómenos observables en la experiencia del observador. (Rodríguez, 1996)

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA RELEVANTE

En ese segundo capítulo se le compartirá al lector la revisión de la literatura académica más relevante en torno a los estudios sociales acerca del deporte en general, así como sobre béisbol en particular.

Comenzaremos llevando a cabo en el primer apartado la valoración crítica de lo que se ha producido al interior de uno de los campos especializados de conocimiento más importantes para los efectos de esta tesis: los estudios académicos sobre “comunicación, medios y deportes”; una subdisciplina que abarca numerosos ámbitos de trabajo (*periodismo deportivo, mercadotecnia deportiva, publicidad y deporte, cine y deporte, aficionados y deportes, etc.*) en los que se ha dado un prolífico desarrollo en las últimas cuatro décadas.

En el segundo apartado describiremos la literatura académica que se ha generado sobre el béisbol a nivel internacional (la cual por cierto ha sido en su mayoría generada principalmente en los Estados Unidos³). Y a pesar de que los estadounidenses han producido la mayor parte del espectro investigativo sobre el deporte de las “bolas y los strikes”, aquí revisaremos también la notable producción académica que se ha desarrollado desde América Latina y fundamentalmente en Cuba (en ramas como la historia, la lingüística, la literatura y los elementos técnicos del béisbol) y en México; país que no se ha quedado atrás y donde se han publicado una nada despreciable cantidad de trabajos sobre disímiles ámbitos del béisbol en suelo azteca.

Y por ser dentro de las ciencias sociales el área académica que más tiempo lleva abordando el fenómeno deportivo, en el tercer apartado de este capítulo revisaremos las principales obras y aportes teórico-metodológicos generados dentro de la subdisciplina conocida como “sociología del deporte”. Se constatará mediante el trayecto histórico que presentaremos aquí, la enorme diversidad⁴ de temas, problemas, escuelas teóricas y métodos que han utilizado los sociólogos de

³ Sobre la producción bibliográfica norteamericana, aquí en particular describiremos los aportes de la antología *The Cooperstown Symposium on Baseball and American Culture*, porque constituye una de las principales obras encargadas en concentrar algunos de los más importantes artículos académicos generados sobre este deporte.

⁴ ¿A qué se debe el notorio pluralismo sociológico que existe hoy en día en esta subdisciplina? Sin duda, es una consecuencia de la propia dinámica de la sociedad moderna, así como del carácter multidimensional, complejo, con frecuencia contradictorio y ambiguo de la realidad social del deporte.

distintas partes del globo para investigar y explicar lo que sucede en el mundo del deporte.

Después de describir lo que ha sucedido en la especialidad identificada como sociología del deporte, en el cuarto apartado abordaremos los estudios sociológicos sobre el deporte que se han venido desarrollando desde un enfoque teórico en particular: el de la Teoría General de los Sistemas Sociales, desarrollado por el investigador de origen alemán Niklas Luhmann.

Por último, al final de este capítulo examinaremos de manera breve el modo en que se han estudiado las organizaciones, pondremos énfasis en la manera que se han abordado desde la óptica luhmanniana y concluiremos valorando lo muy poco que hasta ahora se ha publicado sobre el deporte desde el punto de vista de la sociología organizacional propuesta por el profesor de Bielefeld.

Debido a que la mayoría de los trabajos realizados bajo el enfoque teórico-sistémico se han producido en Alemania y los países escandinavos, después de la revisión de la literatura relevante que expondremos en este segundo capítulo el mismo lector podrá confirmar que la innovadora perspectiva de la TGSS hasta el momento no ha sido empleada dentro de los estudios sociales o comunicacionales sobre deporte en México, ni mucho menos en los trabajos académicos sobre béisbol.

2.1. Panorama de los estudios académicos sobre deporte, medios y comunicación

Los medios de comunicación constituyen uno de los principales responsables de fabricar las percepciones que los individuos crean sobre las organizaciones. Pero, la forma en la que los medios influyen, crean o matizan estas interpretaciones de la realidad empresarial no es en absoluto homogénea ni definitiva (Colsada, 2002).

Para el deporte espectáculo la percepción e imagen alrededor de sus actividades revisten una enorme importancia. Por su impacto cultural y lo extenso de su influencia, por su omnipresencia mediática y los imaginarios tecno-corporales que vehicula, por su relevancia económica y por su rentabilidad política, el deporte, no cabe duda, es hoy un ámbito clave de la vida social contemporánea (Martínez, 2009). Y en este proceso, el deporte inevitablemente avanza enlazado a múltiples dimensiones del ámbito comunicativo como la publicidad y relaciones públicas, y el

Periodismo, fenómenos y tendencias que reformulan una nueva concepción de este fenómeno. Los medios son imprescindibles en ese proceso de popularización. Crean clima. Sin ellos el deporte se minimiza (Marín, 2009).

Según Moragas (1994) las estrechas relaciones entre comunicación y deporte en la sociedad contemporánea abarcan numerosos ámbitos. Su complejidad y rica excluyen toda simplificación y esquematismo. Las relaciones entre comunicación y deporte son tan importantes y complejas que su estudio incluso nos permite descubrir las condiciones en las que se desarrolla la moderna industria de la cultura y de la comunicación.

Billings, Butterworth y Turman (2012) en su obra *Communication and Sport: Surveying the Field* manifiesta que “lo que debería estar claro es que estamos interesados en ver al deporte como un fenómeno de comunicación. Otros libros y publicaciones académicas han estudiado el deporte a través de otras perspectivas. De hecho, líneas como la antropología, la historia, la psicología y la sociología contribuyeron enormemente a nuestra comprensión de cómo y porqué las personas interactúan con los deportes. Sin embargo, tienden a hacerlo sin destacar las prácticas comunicativas que preceden y enmarcan como las personas participan en los deportes”.

Aunque en la actualidad pueda parecer sorprendente, los estudios sobre «deporte y medios de comunicación» no se convirtieron en un área importante de la sociología del deporte apenas hasta el inicio de la década de los ochenta, cuando por influencia de los *cultural studies* británicos se produjo una ampliación de los temas de estudio de las ciencias sociales que acabó desbloqueando el interés científico por las relaciones entre el deporte y los medios de comunicación (Llopis-Goig, 2016).

Moscoso (2006), sin embargo, sitúa varios años el inicio de los estudios del fenómeno comunicativo por parte de la sociología del deporte. Según este autor los Juegos Olímpicos de Munich (1972), constituyeron un parteaguas al incrementar el interés académico hacia lo deportivo, debido al avance de los medios de comunicación de masas y a la competitividad entre las potencias más desarrolladas. Ese momento estará caracterizado por la aparición de numerosos grupos de trabajo e investigación en el ámbito internacional. Asimismo, a partir de 1975 comienzan a celebrarse, cada cuatro años, congresos sobre sociología y

deporte, bajo el auspicio del Consejo Internacional de Sociología del Deporte (ICSS).

Desde finales de los años ochenta los Juegos Olímpicos habían comenzado a atraer a los investigadores sociales tanto por su significación mediática (Jackson y McPhail, 1989; Moragas, 1992; Moragas, Rivenburgh y Larson 1995; IOC, 1999), como por la cobertura que –frente a lo que sucedía en otras competiciones– proporcionaban a las mujeres (Daddario, 1998).

Para Billings (2012), el campo de la comunicación desarrolló un interés por los deportes alrededor de ese mismo período. En 1975 Michael Real publicó un estudio sobre el Super Bowl llamado *Super Bowl: Mythic Spectacle*, en el cual explicaba como las transmisiones televisivas de este evento fueron arregladas para enfatizar la mitología del fútbol americano como un ritual de expresión de la identidad estadounidense. “Que el deporte se use para comunicarse y así afirmar los valores estadounidenses se convirtió en uno de los principios de la comunicación y la investigación deportiva”.

Sin lugar a dudas, la sociología constituye el campo académico que más ha nutrido el estudio serio de la comunicación en el ámbito deportivo. Y aunque según Billings (2012) en 1978 se fundó la Sociedad Norteamericana de Sociología del Deporte (North American Society for the Sociology of Sports), es un hecho que esta disciplina ya había emergido a comienzos del siglo XX cuando ya se constatan intentos por desarrollar líneas de investigación en esta área, destacando en este sentido los trabajos pioneros de Steinitzer (*Sport und Kultur*) en 1910 y de Reisse (*Soziologie des Sports*) en 1921, y de hecho este último es quien emplea por primera vez el término “sociología del deporte”.

No obstante los intentos anteriores, las exploraciones sociales no se intensificarían y sistematizarían hasta poco después de la mitad del siglo XX, momento en que el deporte recibe una mayor atención en el ámbito de la investigación social. Destacarán en estos años los trabajos de: Dumazedier (*Regards neuf sur le sport*) en 1950, Popplow (*Zu einer Soziologie des Sports*) en 1951 y de Plessner (*Soziologie des Sports*) en 1952. Esta serie de trabajos y los que se suceden posteriormente darían lugar al nacimiento de la sociología del deporte, hecho que se suele situar en torno a 1950 (Moscoso, 2006).

Este binomio cada vez más poderoso entre deportes y comunicación ha tenido un prolífico desarrollo en el ámbito académico. Una clara prueba de ello la

constituyen los numerosos manuales o volúmenes recopilatorios publicados en las últimas décadas, entre los cuales habría que mencionar las dos obras pioneras editadas por Lawrence A. Wenner: *Media, Sports and Society* (1989) y *MediaSport* (1998), así también como las editadas por Alina Bernstein y Neil Blain: *Sport, Media, Culture: Global and Local Dimension* (2003); David Rowe: *Critical Readings: Sport, Culture and the Media* (2004); Arthur A. Raney y Jennings Bryant: *Examining Identity in Sports Media* (2010); Paul M. Pedersen: *Routledge Handbook of Sport Communication* (2013).

Igualmente revelador de la dimensión alcanzada por la disciplina (Llopis-Goig, 2016), es la reciente aparición de tres revistas especializadas: *Journal of Sports Media* (fundada en 2006 por Brad Schultz); *International Journal of Sport Communication* (puesta en marcha dos años después por Paul M. Pedersen) y *Communication and Sport* (editada por L. A. Wenner desde 2013).

Igualmente se avanzó en el estudio de la comunicación deportiva desde la perspectiva de sus procesos de producción. Uno de los primeros trabajos es *Sport Illusion, sports reality* de Leonard Koppett (1994), en el que se examina el modo en que el periodismo deportivo refleja las tendencias sociales y contribuye a incrementar el interés por el deporte. Un trabajo posterior de gran impacto fue *Inside the Sport Pages* de Mark Douglas Lowes (1999), en el que se muestra como la estructura organizativa de las redacciones y las relaciones con las fuentes acaban propiciando que la información deportiva se involucre en la transformación del deporte en un espectáculo comercial. También fue relevante *Sports Journalism* de Raymond Boyle (2006) en el que se analiza el modo en que la globalización, la mercantilización y el nuevo paradigma digital están transformando las pautas organizacionales de los periodistas deportivos y desplazándolos profesionalmente al ámbito de las relaciones públicas (Boyle, 2013).

Los trabajos publicados a partir de la segunda mitad de la primera década de este siglo comienzan a prestar una creciente atención al impacto de los procesos de globalización y mercantilización del deporte. Miller y colaboradores plantean en *Globalization and Sport* que los medios de comunicación son la principal fuerza impulsora de tales procesos (Miller, Lawrence, McKay y Rowe, 2001). John Horne, por otro lado, realiza un análisis de estos procesos en *Sport in Consumer Culture* y relaciona la globalización con la creciente orientación al consumidor y tratamiento comercial de las dinámicas identitarias que llevan a cabo los medios de

comunicación (Horne, 2006). La ya citada obra de Alina Bernstein y Neil Blain (2003) –en *Sport, Media, Culture*– se centran en el análisis de los conflictos y tensiones entre lo global y lo local en la comunicación deportiva. David Rowe retoma argumentos de trabajos anteriores en *Global Media Sport* para mostrar cómo interactúan los procesos de globalización, mediatización y deportivización en la sociedad digital (Rowe, 2011). Se inicia también por estos años una línea de investigación que examina cómo el deporte se ha ido transformando en un aliado de las estrategias promocionales y publicitarias de las grandes empresas que operan a nivel global (Jackson y Andrews, 2005; Silk, Andrews y Cole, 2005), por su atractivo transcultural y por los valores que encarna (meritocracia, competición y eficiencia), hasta el punto de acabar incidiendo en los sentimientos de identidad y ciudadanía (Scherer y Jackson, 2010).

Otro de los aspectos que ha atraído la atención de los investigadores más recientemente es el proceso de digitalización del deporte. Al respecto suele hablarse de *primera revolución digital* para hacer referencia al tránsito desde una sociedad industrial a una sociedad red (Castells, 1997), marcada especialmente por la difusión global de las tecnologías televisivas de satélite y cable (Boyle y Haynes, 2004).

En este nuevo escenario digital los investigadores han comenzado a analizar la influencia de los nuevos medios y las redes sociales en la transformación de la comunicación deportiva (Sheffer y Schultz, 2013; Butler, Zimmerman y Hutton, 2013; Billings y Hardin, 2014). Algunos señalan que el tipo de interactividad social que promueven los nuevos medios va a producir cambios significativos en el deporte (Sanderson, 2011). Otros han comenzado a investigar el impacto del nuevo paradigma comunicativo en la adhesión a los clubes deportivos (Pegoraro, 2013; Llopis-Goig, 2015). En general, sin embargo, se mantiene vivo el interés por algunos de los tópicos que han marcado la reciente historia de la comunicación deportiva y se sigue investigando el modo en que los medios digitales refuerzan o alteran las identidades y las ideologías culturales dominantes (Hutchins y Rowe, 2012).

Otras propuestas teóricas de renombre son las encabezadas por el investigador estadounidense Andrew C. Billings, coautor de *Handbook of Sports and Media* (2006) con Heather L. Hundley y *Communication and Sport Surveying the field* (2012) junto a Michael L. Buttehworth y Paul D. Turman, así como *Olympic*

Media. Inside the biggest show on television (2008). De igual relevancia resultan los aportes de David Karen y Robert E. Washington *The Sport and Society Reader* (2010) y Ron Brookes *Representing Sport* (2002) debido a que condensan la mayor parte de las categorías empeladas en el marketing deportivo.

2.2. Estudios académicos sobre beisbol

2.2.1. La investigación sobre el béisbol en los Estados Unidos

La mayor parte de la bibliografía sobre béisbol en el mundo se encuentra concentrada en los Estados Unidos. *The Cooperstown Symposium on Baseball and American Culture*, constituye una de las principales antologías encargadas en concentrar algunos de los más importantes artículos académicos sobre este deporte. La antología se divide en cinco partes:

- ***Timebends (bandas de tiempo): el béisbol como historia;***
- ***El negocio del béisbol;***
- ***Raza: Alma del juego;***
- ***Medios de béisbol: literatura, periodismo y cine;***
- ***Y cultura del béisbol: edad, sexualidad y religión.***

Los estudios históricos de este deporte destacan entre los más notables dentro del ámbito académico. En esta línea destacan *Keynote Address: Baseball Lives in the Depression Era* del historiador estadounidense Charles C. Alexander donde revela a tono de ensayos detalles sobre el impacto de béisbol en el país norteamericano durante “la Gran Depresión”.

Otro texto relevante es *Country Baseball on the Eastern Shore of Maryland, 1867–1921* de Martin Payne, obra que captura el profundo impacto del juego en las pequeñas comunidades de una región rural a principios del siglo pasado. Así mismo, destaca el libro *Pitcher at Twilight: Bill Monbouquette and the American Dream* de William M. Simons y donde narra el viaje de un creyente religioso hasta el estrellato de las grandes ligas para guiar a la próxima generación del béisbol.

El tema del racismo ha sido uno de los más tratados entre las cuestiones históricas del pasatiempo nacional estadounidense. Aquí destacan obras como *The Segregation of Professional Baseball in Kansas, 1895–1899 A Case Study in the Rise of Jim Crow During the Gilded Age* de Jim Crow, *In the Tradition of Jackie Robinson: Ozzie Virgil and the Integration of the Detroit Tigers* de Ron Briley, donde se documenta un episodio importante y descuidado en la integración racial de las Ligas Mayores de Béisbol (MLB).

En esta misma línea se ubica el texto *Jim Crows of a Feather: A Comparison of the Segregation and Desegregation Eras in Professional Baseball and Football* de Alan H. Levy el cual contrasta el cambio racial en este deporte en los Estados Unidos y *The Social Significance of Sport: Implications for Race and Baseball* de Doris R. Corbett y Wayne Patterson, donde se examinan los factores críticos que han influido en el estado de los atletas negros, particularmente en el béisbol.

En cuanto a béisbol y negocio destacan los textos *Engineering Baseball: Branch Rickey's Innovative Approach to Baseball Management* de Richard J. Puerzer y *The Pitch Men: Ty Cobb, Yogi Berra, and Cal Ripken, Jr* de Roberta Newman, quien analiza y compara la relación de las marcas con tres íconos del béisbol de las grandes ligas.

Igualmente podemos citar *Assessing Outcomes of Baseball Labor Negotiations* de Paul D. Staudohar, donde se proporciona un contexto para comprender la negociación colectiva llevada a cabo en el año 2002 entre propietarios y jugadores a través de un estudio de negociaciones pasadas y paros laborales. Por último, subrayamos en esta área de béisbol y negocios a la obra *Letting the Gini Out of the Bottle: A Look at Inequality in Major League Baseball Since 1985* de Brian O'Roark y G. Dirk Mateer, la cual analiza el impacto de la huelga de jugadores de las Grandes Ligas en 1994 y la estructura salarial de la industria profesional del béisbol.

Además, podemos añadir las investigaciones sobre béisbol y mercadotecnia: *Innovative marketing in professional baseball teams* (2017) de Hui-Chen Chang y Po-Yueh Chiu y *Pitching Baseball Across the Globe: The World Baseball Classic as MLB Marketing* (2014) de Roberta J. Newman, este último un interesante artículo sobre como la Major League Baseball (MLB) emplea al Clásico Mundial de Béisbol (CMB) como una iniciativa de marca, marketing y publicidad.

La forma en que el béisbol ha quedado reflejado en los medios, tanto en la prensa, la literatura y el cine, ha constituido también un campo de estudio de interés. Ejemplo de ello son los trabajos *Baseball and Ernest Hemingway* de Peter W. Dowell y Lee A. Pederson, *The Black Press and the Integration of Baseball: When to Stop the Cheering* de la autoría de Brian Carroll y *Portrayals of Racial Minorities in Baseball Films* de Robert Rudd y Marshall G. Most.

Asimismo, vale la pena mencionar los textos *When New York Was the Capital of Baseball: Remembering Bob Cooke and the Herald Tribune* de Oren Renick,

Types and Archetypes: The Characters of Baseball por George Grella y *The Changing Language of Baseball Writers in Historical Context, 1900–2001* por Arline F. Schubert

2.2.2. Estudios sobre beisbol en América Latina

A pesar de la fuerte presencia del béisbol en el ámbito deportivo latinoamericano, en especial la región del Caribe y Centroamérica, el béisbol no ha conseguido seducir a la academia, tanto como a las enormes fanaticadas que arrastra en varios países de la región.

Sin embargo, podemos mencionar textos destacados en algunas como la historia, la lingüística, la literatura y los elementos técnicos del béisbol.

En cuanto a la vertiente historiográfica destacan *Béisbol: Latinoamericanos en las Grandes Ligas de Michael Oleksak* (1991), el cual ofrece una introspectiva de las vidas y las carreras de estos jugadores latinos de béisbol, sus dificultades, su lucha por sobrevivir y sus grandes triunfos en la Liga mayor de Béisbol. Los autores analizan el desarrollo de este juego en México, República Dominicana, Cuba, Puerto Rico, Nicaragua, Panamá y Venezuela. Otra obra importante la constituye *Clemente: La pasión y el carisma del último héroe del béisbol de David Maraniss* (2006), referida a la exitosa carrera del estelar pelotero puertorriqueño.

Desde Cuba resaltan las obras: *Con las bases llenas: Béisbol, historia y Revolución* de la autoría de Félix Julio Alfonso López (2008) y *Racismo y béisbol cubano* de Juan A. Martínez de Osaba (2017).

Llama la atención como para la lingüística y la filología, el fenómeno béisbol ha representado un campo de estudio de interés. Ejemplo de ello son los textos del investigador dominicano Orlando Alba (2015): *Lengua y Béisbol en la República Dominicana* de donde se enlazan dos importantes componentes de la cultura dominicana que curiosamente suscitan reacciones opuestas en la población: la lengua y el béisbol e Integración fonética y morfológica de los préstamos: datos del léxico dominicano del béisbol.

En la academia cubana igualmente hace sus aportes con los artículos Usos figurados del léxico del béisbol en el español cubano de José Antonio Sánchez Fajardo (2016) y *Bases teóricas y metodológicas para el diseño de un diccionario especializado de béisbol de la variedad cubana del español* de la destacada filóloga Lydia A. Castro Odio.

En el campo literario de la mayor de las Antillas destaca el libro *Literatura, baile y béisbol en el (último) fin de siglo cubano* de Roberto González Echevarría (1994), mientras que en el campo sociológico el nicaragüense Chester Urbina Gaitán (2017), nos trae el artículo *Deporte, sociabilidad e identidades en Nicaragua (1901-1924)*.

Las investigaciones desde el área de las ciencias del deporte igualmente juegan un papel fundamental en el área académica del béisbol. Tales son los casos de los artículos *Características somatotípicas del jugador de beisbol menor venezolano (2015)* de Jonny Castro y Nuria Garatachea, la tesis de grado *Reducción del costo de transportación en las Series Nacionales de Béisbol empleando metaheurísticas (2013)* de la autoría de Alejandro Rosete-Suárez, David Paredes-Miranda, Eduardo Sánchez-Arzola y *Análisis biomecánico de la técnica del pitcheo en el béisbol, en lanzadores del equipo Industriales en la 39 Serie Nacional*, de Ricardo E. Pérez Torres, publicado en la Revista Cubana de Cultura Física.

2.2.3. Estudios sobre beisbol en México

En el caso de México, varios estudios se aproximan a la historia y el estado actual del llamado “rey de los deportes” en suelo azteca, la mayoría publicados en el dossier Deporte, Cultura y Comunicación, correspondiente a la edición número 69 de la revista electrónica Razón y Palabra editado y presentado por el doctor del Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana José Samuel Martínez.

Estos son los casos de *Cartografía cultural del béisbol mexicano. Propuesta de métodos cuantitativos y cualitativos para la investigación social del deporte (2009)* de Enrique Rivera Guerrero, Aline Viridiana Huerta Hernández y Javier Rodríguez Castro, el cual aborda como los deportistas generan significados en los públicos como sentido simbólico en su identidad; *El beisbol mexicano se vuela la barda. Reflexiones acerca de las estrategias en mercadotecnia y publicidad para el deporte rey (2009)* de Stefano Niro, acerca de los cambios estructurales que necesita la LMB para readaptarse a los nuevos entornos comunicativos y *Reflexiones de un periodista decano especializado en béisbol (2009)* donde el autor Enrique Kerlegand Tovar narra su vida como cronista de béisbol y comparte diversas anécdotas y vivencias y a partir de ello da cuenta de cómo el negocio del

fútbol acabó con todo el glamour beisbolero, dando pie a que el reportero de béisbol no cuente con espacio suficiente en los medios y por lo mismo haya perdido la motivación.

Asimismo se suman desde la esfera de los estudios del periodismo, *Análisis periodístico de la crónica del beisbol (2009)*, del destacado narrador y comentarista deportivo Alfonso Lanzagorta, donde se da al lector un panorama del declive que ha sufrido el béisbol en México, así como ofrecer algunos consejos para tener una buena transmisión como cronista poniendo énfasis en la observación y la investigación y *Rasgos sintácticos de titulares y notas de béisbol en la versión electrónica de diarios mexicanos de Sara Quintero Ramírez. (2015)*, quien identifica los rasgos sintácticos más relevantes de un corpus de cincuenta titulares beisboleros y sus respectivas notas periodísticas. Lo anterior con la finalidad de contrastar dichos rasgos entre titulares y notas.

En los estudios históricos resaltan; *La pugna por el diamante. La institucionalización del béisbol capitalino, 1920-1930 (2019)* de Miguel Esparza, texto en el cual se explica cómo se llevó a cabo el proceso de organizar, fomentar y desarrollar la práctica del béisbol bajo la dirigencia y respaldo de una asociación deportiva, en el periodo que va de 1920 a 1930 y *Notas para la historia de los deportes en México. El caso del béisbol capitalino (1910-1920)* de este mismo autor (2017) donde se tiene entre los principales propósitos explicar cuál es el estado que guarda el estudio de la historia de los deportes en México, en particular acerca del periodo revolucionario, además de explicar cuáles fueron las dinámicas y las estrategias implementadas por los partidarios del béisbol, con el fin de recuperar, reorganizar y de mantener vigente la práctica de este deporte, principalmente cuando la lucha revolucionaria se hizo presente en la ciudad de México.

Con respecto al caso específico de la Liga Mexicana de Béisbol, una organización muy poco estudiada desde la academia mexicana, solo resalta el caso de *Identidad y representación social entre aficionados al béisbol: caso de estudios Olmecas de Tabasco (2019)* escrito por José Alfonso Cueto Izquierdo, Martha Elena Cuevas Gómez Aurora Kristell Frías López. Un artículo que tiene como objetivo analizar la confianza que demuestran los aficionados con el equipo de béisbol Olmecas de Tabasco, luego de determinar la relación y comportamiento que existe entre los aficionados al béisbol en relación con los resultados obtenidos en la última temporada a través de un análisis utilizando la teoría de las

representaciones sociales como premisa básica para su desarrollo. Para establecer índice de confianza se realizó un seguimiento a la página oficial del equipo y a su vez fue construido un cuestionario de cinco ítems distribuidos entre 100 asistentes al último de los juegos, revelando que el seguimiento del equipo se genera primordialmente por aspectos de identidad, con una menor influencia de las opiniones vertidas en medios de comunicación y con fundamento en resultados anteriores donde este equipo no ha logrado triunfos desde hace 25 años.

2.3. El deporte y su impronta en la sociología

Como lo pudimos ver en el primer capítulo, en las últimas décadas el deporte ha crecido muy rápidamente en términos de importancia social y prominencia. En el aspecto económico, la industria del deporte se ha multiplicado, particularmente a medida que las principales ligas deportivas profesionales y suman prodigiosas sumas en cuanto a ganancias. En el ámbito político, las ciudades y las naciones buscan comercializarse y darse a conocer a sí mismas a través de la organización de grandes eventos deportivos. En términos culturales, el deporte ha sido un impulsor clave en la rápida expansión de los medios de comunicación, en particular los servicios de televisión por suscripción a nivel nacional y transnacional. Y socialmente, el deporte domina gran parte del discurso público cotidiano y ancla muchas de nuestras identidades sociales. El deporte en sí es un campo de interacción para una creciente variedad de *stakeholders* como atletas, funcionarios, equipos, administradores, corporaciones de gobierno, compañías de medios, corporaciones relacionadas con el deporte, agentes de deportistas y sindicatos, gobierno gubernamental organizaciones y organizaciones comunitarias y no gubernamentales. En resumen, el deporte hoy más que nunca exige la atención total de los científicos sociales en general.

En el caso de la sociología, es un hecho que es la disciplina de las Ciencias Sociales desde la que más se han dedicado esfuerzos (desde 1921) para comprender al deporte como un fenómeno social. Y sobre todo, a partir de que en la década de 1960 se creó la ISSA (*International Sociology of Sports Association*) y surgieron las primeras revistas académicas dedicadas a la sub-disciplina que hoy se conoce como Sociología del Deporte.

Institucionalmente la subdisciplina de la sociología del deporte ha asegurado fundamentos internacionales diversos y de larga data. La conocida en inglés como

ISSA (o AISS -en español-: Asociación Internacional de Sociología del Deporte) se fundó en 1965 y desde entonces ha seguido organizando sus convenciones anuales; su revista, *International Review for the Sociology of Sport*, comenzó a publicarse un año después, en 1966, *The Journal of Sport and Social Issues* fue fundada en 1977 y desde entonces ha sido caracterizada por una voz y un enfoque sociológicos distintivos. La Sociedad Norteamericana de Sociología del Deporte (NASSS), fundada en 1978, comenzó a publicar su *Sociology of Sport Journal* en 1984. Más recientemente, la Asociación Europea de Sociología del Deporte (EASS), fundada en 2001, arrancó con la *European Journal for Sport in Society* en 2004 (Giulianotti, 2015).

Gracias a este apogeo investigativo la sociología del deporte ganó una fuerte presencia interdisciplinaria sobre todo en el Reino Unido, Europa continental, América del Norte, Australia, América Latina, Asia oriental y África austral.

Ramificando consistentemente en otras disciplinas importantes, los sociólogos del deporte se han familiarizado particularmente con antropólogos, economistas, historiadores, geógrafos humanos, filósofos y politólogos. Además, esta subdisciplina llega a ámbitos de "estudios" interdisciplinarios, especialmente estudios de ocio, estudios culturales, estudios étnicos y raciales, estudios de género, estudios globales y estudios de medios.

Al igual que la disciplina maestra de la sociología *per se*, la sociología del deporte es en sí misma un ámbito diverso, complejo y controvertido de la investigación académica.

Entre muchos académicos que trabajan dentro de la sociología del deporte, es posible discernir un compromiso común y subyacente para descifrar lo que el gran sociólogo estadounidense C. Wright Mills (1959) llamó la "imaginación sociológica"; es decir, "la conciencia vívida de la relación entre la experiencia personal y la sociedad en general" (Giulianotti, 2015). En el mejor de los casos, el énfasis está en la "imaginación", está en que los sociólogos del deporte ponen toda la energía creativa intelectual en la exploración de nuevas teorías, métodos y problemas en libros, artículos y proyectos de investigación.

Como campo de investigación académica, la sociología del deporte tiene una larga historia, de hecho, la primera discusión sociológica del deporte data del escritor y crítico cultural alemán Heinz Risse en su libro *Soziologic des Sports*, publicado en 1921. Salvo algunos ensayos ocasionales (como Stone, 1955), el

análisis sociológico del deporte se mantuvo en gran medida inactivo hasta la década de 1960, con lo cual las ciencias sociales se expandieron rápidamente dentro de la educación superior, lo que permitió que un gran y nuevo grupo de académicos persiguiera una gama más amplia de actividades de reencarnación en el deporte y convocara a expertos internacionales en el tema.

Posteriormente, las preguntas de investigación y las agendas dentro de la sociología del deporte fueron influenciadas y moldeadas por los principales paradigmas teóricos de la sociología y otras ciencias sociales. En las décadas de 1960 y 1970, los enfoques estructuralistas fueron promisorios, al investigar en qué medida el deporte contribuyó al buen funcionamiento de la sociedad. (Lüschen 1967; Pooley 1976; Steveason y Nixon 1972). Alternativamente, los enfoques interpretativos weberianos y otros, como la interacción simbólica, se han dirigido a explorar identidades deportivas, significados, símbolos y formas de racionalización (Fine 1987; Gutmann 1978; Ingham 1979). Las perspectivas marxistas y neomarxistas han tenido un impacto profundo y duradero, apuntalando el análisis sociológico del deporte dentro de las sociedades capitalistas con respecto a las divisiones de clase, ideologías y conflictos (Gruncau 1983; Hargreaves 1986; Rigauer 1981). Arraigados en enfoques neomarxistas, las perspectivas de estudios culturales multidisciplinares han explorado las contradicciones del deporte en otros campos como la cultura popular y los grupos sociales marginales o dominados (Andrews y Loy 1993; Clarke y Criteher 1985; Rowe 1995). Se han dirigido diferentes oleadas de teoría feminista hacia el análisis crítico de la posición de las mujeres dentro del deporte y la sociedad en general, y a su vez para investigar el papel de la cultura física en la creación de identidades masculinas y dominantes (Hall 1996; Hargreaves 1993; Messner 2007). Las teorías de 'raza', etnia, colonialismo y poscolonialismo también han examinado críticamente la posición de las comunidades minoritarias dentro del deporte (Carrington 2010; Hylton 2008; Jarvie 2004). Últimamente, la perspectiva de los estudios culturales contemporáneos ha reforzado el punto de vista de los "estudios culturales físicos" propuestos por un grupo de académicos, principalmente en el contexto norteamericano (Andrews y Silk 2011). Desde la década de 1970, la sociología figuracional de Norbert Elias y sus seguidores ha tenido una influencia significativa en examinar el deporte y el ocio como parte de un proceso civilizatorio. La perspectiva crítica del sociólogo francés Pierre Bourdieu ha permitido a los

sociólogos examinar sistemáticamente como el campo del deporte produce y reproduce formas de dominación social y distinciones entre diferentes grupos sociales (Bourdieu 1984; Kay y Laberge 2002; Stempel 2005). Las teorías sociales postestructuralistas y posmodernistas se han utilizado ampliamente desde principios de la década de 1990, particularmente para examinar el cuerpo, los medios y las culturas de consumo en el deporte (Markula y Pringle 2006; Rail 1998). Y, en los últimos años, la teoría del sistema de Niklas Luhmann, influyente durante mucho tiempo en la sociología del deporte de Europa Central, ha llegado a los lectores de habla inglesa (Tangen 2004, Wagner et al. 2010). Por lo tanto, la sociología del deporte ha sido fuertemente moldeada por la construcción y la interacción de estos marcos teóricos, y la disciplina de la sociología para producir nuevas teorías que los sociólogos del deporte deberían desarrollar aún más en la investigación.

A lo largo de su desarrollo dentro del campo académico, la sociología del deporte también ha investigado una creciente variedad de temas y cuestiones sustantivas para la investigación. Y entre las principales áreas y temas de investigación se encuentra las siguientes:

han incluido, por ejemplo, las divisiones sociales de clase, género, 'raza', etnia y discapacidad en el deporte, centrándose particularmente en los procesos de marginalización y exclusión a lo largo de estos contornos sociales. Igualmente se han investigado las culturas e identidades de espectadores, en particular el estudio de subculturas de fanáticos y formas de violencia; construcción de identidad cívica, nacional y de otro tipo más amplia dentro del deporte; el cuerpo en el deporte, en relación con cuestiones como el dolor, la asunción de riesgos y el dopaje; la puesta en escena de megaeventos deportivos; discursos mediáticos y otras representaciones similares del deporte; y la globalización, la migración y el uso del deporte para promover el desarrollo y la paz en diferentes lugares del mundo. Aunque es claramente diverso en contenido, estas áreas sustantivas de reencarnación a menudo albergan una preocupación común con los 'problemas sociales' en el deporte, especialmente en temas de conflicto social y división.

2.4. El estudio del deporte desde el enfoque de la Teoría General de los Sistemas Sociales

La mayoría de los análisis desde la teoría de sistemas en el caso deportivo se encuentran en Alemania y los países escandinavos. Los estudios de deportes desde la TGSS abarcan las tres formas de sistemas sociales que plantea Luhmann: el estudio del deporte como sistema social, el estudio del deporte como organización y el estudio del deporte como interacción.

La perspectiva de la teoría de sistemas en los deportes ha tenido una creciente influencia en la sociología deportiva desde la década de los 80 (Bette,

1999, en Thiel y Ove Tangen, 2015). Las principales contribuciones para el desarrollo en Alemania de una sociología del deporte apoyado en la TGSS fueron promovidos por Klaus Cachay (1998) en deporte y sociedad, y Karl-Heinrich Bette (2005) con el rol del cuerpo en la sociedad moderna.

Ambos trabajos llaman a desarrollar una teoría sobre la evolución del deporte en la sociedad moderna. El análisis de Cachay comienza con el llamado “despegue” de los sistemas de salud y educación, arguyendo que la actividad física jugó un rol central en la conformación de las teorías médicas y educacionales del siglo XIX. La invención de prácticas corporales artificiales, así como de tratamientos médicos y educativos

Bette (2005), quien examina el rol del cuerpo en la sociedad moderna desde la perspectiva de la TGSS, declara que la simultaneidad en la represión y apreciación del cuerpo fue un mecanismo generativo para el desarrollo del deporte en un contexto de civilización más amplia, un proceso dentro de la sociedad. El deporte para Bette, representa lo concreto y familiar en un mundo abstracto.

Otros estudios posteriores se centraron en el proceso de diferenciación en el sistema deporte. El sociólogo Rudolf Stichweh (1990), caracterizó el deporte en la sociedad moderna como una unidad de tres campos: la atlética, educación física y deportes la cual internamente se divide en otros subsistemas como deporte de élite, deporte competitivo, y deportes de ocio. Tangen (1997) por su parte, analizó la evolución del deporte desde la antigua Mesopotamia hasta convertirse en un sistema funcionalmente diferenciado en la sociedad moderna.

Muchas publicaciones teóricas se han cuestionado sobre cuál es el código bajo el cual funciona el deporte como sistema funcionalmente diferenciado. En la década de 1980, el sociólogo alemán Uwe Shimank (1988) introdujo el código victoria/derrota. Sin embargo, para Stichweh (1990) el deporte es un sistema funcionalmente diferenciado dado que considera todas las acciones que le otorgan sentido en el orden de comunicar un rendimiento físico. Este autor define el código como competir/no competir. Tangen (1997), por su parte, define el código binario como mejorar/no mejorar, en relación al rendimiento y a las marcas deportivas que deben superar los atletas. No obstante, para Tangen, este sería considerado un código secundario frente al primario ganar/perder.

2.5. El estudio de las organizaciones y la investigación desde la óptica luhmanniana

2.5.1. ¿Cómo se han investigado las organizaciones?

El análisis de las organizaciones se encuentra ligado en su origen al estudio de la sociedad y de sus procesos. Según Rodríguez (1996), el origen de la teoría organizacional posee dos vertientes: una proveniente de la sociología de Max Weber con orientación académica y con intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones y el papel que en ello juegan las organizaciones; y otra relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes de conseguir que las organizaciones logaran sus objetivos: La escuela clásica de administración o de administración científica.

La sociología weberiana se enfoca en los estudios científicos de la burocracia en tomo al proceso de secularización y racionalización experimentado por la sociedad occidental. Para Weber, explica Rodríguez (1996), la organización burocrática es el instrumento que ha permitido dar forma a la política, economía y tecnología modernas. Los tipos burocráticos de organización son técnicamente superiores a otras formas de administración, así como la producción industrial es superior a la artesanal.

Por otro lado, en los Estados Unidos la Escuela Clásica de Administración Científica se guía por un interés muy diferente al de la sociología weberiana. El interés de sus autores no se ubica en la comprensión de los procesos de la sociedad, ni tampoco en la elaboración de esquemas ideales que permitan la comparación entre organizaciones.

Pese a su nombre de “administración científica”, los descubrimientos de esta escuela no descansaban en la investigación empírica sistemática. Esta teoría fue desarrollada con la intención explícita de lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicado llevara al máximo de eficiencia al sistema organizacional (Rodríguez, 1996).

Los principales exponentes de esta corriente fueron Frederick Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick y Lyndall Urwick, y aunque su teoría no tuvo un fundamento muy sólido sus principales recomendaciones pueden ser reconocidas en los textos de administración modernos.

Para Rodríguez (1992), Taylor, verdadero fundador del movimiento y quien lo bautizó como Escuela de Administración Científica, quería llegar a desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo individual. Este autor sostenía que no había trabajo humano, por sencillo que pareciera, que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado. Era, además, posible y necesario asegurar una división apropiada de trabajo y responsabilidad entre asalariados y administradores. Es importante además conocer que el trabajo de Taylor sale a la luz con la instalación de las cadenas de montaje de automóviles de Henry Ford.

Taylor se interesaba por la racionalización de las actividades al nivel operativo en el cual la organización debería tener una forma militar, lineal, con unidad de mando y líneas claras de autoridad.

Para la escuela de Administración Científica el modelo de organización era estático, vista como un instrumento altamente racionalizado y planificado. Sus fines no se discutían sino que eran considerados como dados y por lo tanto no tenía sentido intentar cambiarlos. Es por estas razones, explica Rodríguez (1996) que para la Escuela de Administración Científica no constituían problemas ni la mantención de la organización, ni la relación de la organización con su entorno, ni la adaptación, ni la motivación de los trabajadores, ni el establecimiento de fines, ni la necesidad de hacer concordar los fines de la organización con las necesidades y motivaciones de los trabajadores.

Inmersa en este modelo lineal de desarrollo, la Escuela de Administración Científica descollaba como la forma más adecuada de contribuir a un progreso ilimitado. Sin embargo, esta creencia en las posibilidades infinitas de la racionalización del comportamiento humano se iría directo al precipicio con la crisis económica de 1929.

Es en este contexto donde destaca la Escuela de Relaciones Humanas, la cual surge a partir de un hecho anómalo detectado durante un experimento donde se intentaba comprobar los descubrimientos de la Escuela Clásica de Administración. Dicho descubrimiento iba a llevar a un cambio radical en la teoría organizacional y, consiguientemente, a una crítica respecto a los supuestos centrales de la teoría clásica (Rodríguez, 1996).

Según este autor, (1992) a fines de la década de los años 20, un grupo de investigadores realizaba un experimento en los laboratorios que la Western Electric tenía en Hawthorne, Illinois. La investigación buscaba determinar el

nivel óptimo de iluminación requerido para lograr el máximo de productividad. Sorprendentemente, la productividad aumentaba tanto con niveles crecientes como decrecientes de luminosidad. Este fenómeno no tenía explicación posible dentro de los marcos de la Escuela Clásica de Administración. Era necesario buscar una alternativa teórica que permitiera dar cuenta de él. Esta es la teoría de Relaciones Humanas, que surge a partir de la observación y posterior elaboración explicativa de este hecho.

Entonces es desde ahí donde aparecen los primeros estudios de desarrollo de las organizaciones. Donde ya se sabía mucho de la influencia del grupo en el trabajo, donde se sabía mucho de las redes informales en la organización. Sabían mucho de liderazgo, todo eso lo habían estudiado de los años 30 hasta la década del 50, que es cuando surge el desarrollo organizacional. Cómo también estaban involucrados los de las empresas rápidamente se incorporan los de administración (Rodríguez en entrevista personal, 2020).

Los principales exponentes de la Escuela de Relaciones Humanas fueron: Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, William Dickson, Douglas Mc. Gregor y Abraham Maslow. En conclusión, la Escuela de Relaciones Humanas destaca el grupo, es decir, la comprensión del hombre como ser social, que interactúa con otros hombres.

A finales de la década del 50 se requería de una nueva conceptualización capaz de retomar los aspectos estructurales de una organización, pero sin perder de vista los actitudinales. La respuesta vino de una vertiente denominada Escuela Neoclásica. En 1958 se publica el libro «Organizations» de James March y Herbert Simon. Con él se produce una arremetida del afluente proveniente de la Administración, que quería retomar el tema de la racionalidad y de los cambios y diseños estructurales. Es por esta razón que se considera por Rodríguez (1996) como un enfoque neo-clásico.

Por primera vez ese libro concita una mirada global, dice: “mira, los sociólogos están estudiando organizaciones, lo llaman burocracia pero son organizaciones. Los psicólogos sociales están estudiando liderazgo, grupo, estructuras informales y todo eso, pero en organizaciones. Y los administradores como administrar el trabajo en organizaciones. Así que dejémonos de tonteras y unámonos, que confluyan todas estas áreas”. Es ahí aparece por primera vez una mirada más sistémica sobre el desarrollo organizacional (Rodríguez en entrevista personal, 2020).

Esta mirada más “holística” de las organizaciones se produce de forma paralela con el desarrollo de la Teoría de Sistemas. Las organizaciones parecen ser el ámbito más adecuado para aplicar los conceptos teóricos sistémicos y es así como muy pronto se busca utilizar en ellas los nuevos conceptos provenientes de esta teoría general, con pretensiones globalizadoras.

Talcott Parsons intenta comprender a las organizaciones como subsistemas de la sociedad y pone su énfasis en la importancia de las metas como el punto de conexión entre la organización y la sociedad -la organización debe cumplir una meta, la que es su función con respecto a la sociedad (Rodríguez, 1996).

A mediados de la década de los sesenta, la teoría de los sistemas abiertos elaborada por Ludwig von Bertalanffy es traída al ámbito del estudio organizacional por Katz y Kahn (1966) se refiere a la organización como un todo, en que la realización de los fines es sólo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización. La supervivencia es una de estas necesidades y puede llegar a distorsionar el comportamiento orientado al objetivo.

En la misma época se produce un conjunto de investigaciones interesadas en profundizar en la relación sistema/entorno. Es conveniente citar el trabajo Buckley (1967), que incorpora mayor cantidad de elementos cibernéticos y sociológicos para la elaboración de un marco conceptual que permita comprender a las organizaciones como sistemas sociales.

Según Buckley (Rodríguez, 1996) los sistemas organizacionales son abiertos interna y externamente. Esto implica que los intercambios que se producen entre partes del sistema pueden significar cambios en el sistema mismo, tanto como los intercambios entre el sistema y su entorno.

En esta línea se desarrolla el Enfoque de Contingencias por Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch (Rodríguez, 1996) el cual se interesa en estudiar las relaciones fronterizas de la organización. Diferentes grupos internos de la organización se relacionan con partes distintas del ambiente y, en consecuencia, sus características difieren, por lo que muchas veces se producen conflictos internos.

Resulta necesario, en esta perspectiva, estudiar además las características del ambiente (o de sus diversos sectores). Si el ambiente es estable la cantidad y complejidad de la información requerida es menor. Como los diversos sectores del ambiente varían desde la incertidumbre a la certidumbre, las partes organizacionales relacionadas con ellos también variarán (Rodríguez, 2020).

2.5.2. ¿Qué se ha publicado sobre las organizaciones desde la sociología luhmanniana?

En la década de los setenta se produjo un importante cambio en la teoría de sistemas, un salto de tal envergadura que Luhmann lo ha caracterizado como cambio de paradigmas (Rodríguez, 1996). El nuevo paradigma es el de la autorreferencia y se documenta en el concepto de autopoiesis elaborado en Chile por el biólogo Humberto R. Maturana. La recepción de este concepto en la teoría de organizaciones es muy reciente y variada en sus posibilidades y limitaciones.

Los trabajos del propio Maturana, Luhmann, Johansen, Limone, Flores, Robb, Araya, Rodríguez, etc., presentan una gran variedad de posibles aplicaciones del paradigma autorreferencial a los sistemas organizacionales. Aparentemente no se ha desarrollado aún una teoría de sistemas autopoieticos organizacionales que haya logrado la suficiente difusión como para aunar criterios (Rodríguez, 1992).

Sin embargo, existe un grupo de investigaciones sobre organización desde la mirada sistémica luhmanniana, escritos en su mayoría desde una perspectiva teórica debido a las dificultades que presenta esta propuesta para la investigación empírica.

En primer lugar hay que resaltar la obra del sociólogo chileno Darío Rodríguez Mansilla la cual hemos venido mencionando a lo largo de este capítulo. Rodríguez es autor del libro *Comunicaciones de la Organización* (2007), obra que ofrece una propuesta teórica en un área en donde las discusiones organizacionales estratégicas se sitúan aún a nivel del sentido común. El libro es una visión completa y estructurada que permite conocer la base teórica y conceptual que hay detrás de todos los procesos organizacionales. Y además, examina las diferentes comunicaciones que dan forma a los sistemas organizacionales al presenta las principales teorías acerca de la comunicación humana, los medios masivos, las redes sociales, el marketing, la publicidad, las relaciones públicas, la negociación, los recursos humanos y la comunicación en tiempos de crisis.

Otro texto fundamental de este autor lo constituye *Diagnóstico organizacional* (1992), texto donde el Dr. Mansilla sintetiza su experiencia de varios años en el diagnóstico de organizaciones y asesoramiento de sistemas organizacionales en procesos de transformación, siendo necesario diagnosticar, evaluar y analizar sus procesos, descubrir sus potencialidades y destacar sus fortalezas y debilidades.

Una tercera contribución de Darío Rodríguez Mansilla es *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio* (1996), donde realiza una excelente síntesis con una visión moderna y con sólidos fundamentos teóricos con aplicabilidad práctica comprobada en la gestión organizacional y notablemente influenciado por los trabajos de Niklas Luhmann y Humberto Maturana.

Otra obra destacada dentro del abordaje organizacional desde la perspectiva sistémica luhmanniana constituye *El Ahogo Soviético* (en francés: *L'étreinte soviétique. Aspects sociologiques de l'effondrement programmé de l'Urss*) del sociólogo galo Nicolas Hayoz (2000). Este libro, producto de la tesis de doctorado del autor posee pretensiones mucho más abarcadoras que sobrepasan el análisis organizacional, no obstante realiza un brillante el análisis de las causas de la caída de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) a partir de la diferenciación entre el plano organización y el plano societal como propone la teoría sociológica sistémica de Luhmann.

Hayoz se apoya en el concepto de diferenciación funcional para superar el tradicional análisis de la experiencia soviética como un “cara a cara” de sistemas sociales opuestos (capitalismo versus socialismo). El autor responde a la pregunta de cómo los sistemas políticos regionales de tipo soviético alcanzan sus ambiciones totalitarias. Las peculiaridades del programa socialista se manifiestan en la hiper-racionalidad del sistema, el cual concebía que de forma racional y a través de la guía de una organización política como el Partido Comunista se podía encauzar (totalizar) a toda sociedad y acelerar los cambios para su desarrollo. Esto trajo consigo considerables restricciones comunicativas y procesos de des-diferenciación funcional (donde la política abarcó todos los demás sistemas sociales). Efectos desastrosos que a la larga retrasaron su modernización en un camino inevitable hacia su colapso.

En una línea parecida se sitúa el investigador mexicano René Millán (2008), quien se apoya en este marco de teorización para orientar su estudio sobre los cambios en la sociedad mexicana posrevolucionaria titulado *Complejidad social y nuevo orden en la sociedad mexicana*. Según Millán una de las características del viejo orden posrevolucionario es una diferenciación centro-periferia, marcada por la existencia de un estado centralizado. El Estado, entendido como una organización, se arrogó la responsabilidad de toda la sociedad, lo cual impactó en la subordinación los códigos operativos de los sistemas economía y política.

Precisamente la época de un Estado centralizado que en términos de organizaciones se tradujo en el predominio de lo que han llamado los especialistas un sistema de partido hegemónico con el predominio del poder ejecutivo y del corporativismo.

Otro material destacado sobre las organizaciones a partir de la mirada sistémica luhmanniana lo constituye el libro *Organizaciones Una introducción muy breve* del sociólogo alemán y profesor de la universidad de Bielefeld (institución donde Luhmann desarrolló su carrera), Stefan Kühl (2013). Esta obra explica las características y las funciones de la organización en la sociedad moderna.

Con el objetivo de profundizar en una metodología para el análisis organizacional desde la óptica sistémica, Cristina Besio & Andrea Pronzini (2010) proponen con su artículo *Inside Organizations and Out. Methodological Tenets for Empirical Research Inspired by Systems Theory* las pautas para el diseño de los pilares metodológicos basados en el análisis estructural y semántico y la observación de contingencias. En el texto se analizan varios estudios empíricos, en los cuales se demuestra que la teoría de sistemas es un método altamente eficaz con un marco sumamente idóneo para el estudio de las organizaciones modernas, ya que permite un modo de observación poco común capaz de cuestionar lo que a menudo se da por sentado.

Otros artículos, igualmente destacados, resaltan las posibilidades de la propuesta luhmanniana para el estudio de las organizaciones modernas. Un ejemplo de ello es: *Niklas Luhmann neosystemic theory and the notion of communicative autopoiesis in organizational studies* de la autoría de François Cooren & David Seidl (2020), quienes exploran cómo el enfoque de comunicación de Luhmann puede reorientar investigaciones existentes sobre comunicación organizacional, la importancia de las decisiones en los estudios de comunicación organizacional y la forma en que cambia nuestra perspectiva sobre la continuidad organizacional y los límites organizacionales.

De igual manera destaca el ensayo *Niklas Luhmann's radical communication approach and its implications for research on organizational communication* del brasileño Josep Pont Vidal (2015) quien propone la idea de autopoiesis comunicativa como alternativa para superar las limitaciones en la observación de las organizaciones.

En este sentido, no podemos dejar de mencionar, el trabajo de la investigadora mexicana Mayra Rojas (2017) con su texto *El sistema social organización: una propuesta de análisis teórico social* donde se plasman las posibilidades teóricas de la obra de Luhmann para estudiar los procesos de evolución de la sociedad moderna y, por ende, las organizaciones. El artículo tiene la pretensión de enfatizar un tipo de sistema social; el organizacional, como un sistema social diferenciado y al cuál la teoría de Luhmann va a proveer de herramientas teóricas para la observación de su operación particular. Asimismo, *La producción de Niklas Luhmann y la Teoría Organizacional* de Mariana Alonso Brá (2009) propone analizar la producción de Niklas Luhmann en relación con los principales supuestos sobre los que se construye la teoría organizacional.

El texto *La cultura organizacional analizada a partir la teoría de los sistemas sociales autopoieticos de Niklas Luhmann* de Preza-Lagunes et al. (2017) hace una interesante simbiosis entre el concepto de cultura con los postulados teóricos del sociólogo alemán. Su objetivo es ubicar y analizar a la cultura en el contexto organizacional de cualquier sector productivo por medio del acoplamiento complejo entre el sistema social organización, el sistema parcial cultura y los sistemas síquicos, que a través de la comunicación, influyen en la estructura y dinámica de todos los elementos que condicionan la autopoiesis, provocando transformaciones en el mismo sistema social.

Por último, el artículo *Cosmologías y orden social organizacional* rubricado por el argentino Juan Pablo Gonnet (2014) atiende a un problema conceptual de la teoría organizacional que consiste en asumir la equivalencia entre organización y “sistema social”. Este trabajo, de un corte más empírico se apoya de las explicaciones que desarrollan los miembros de una organización en un contexto de crisis para observar cómo los argumentos esbozados por estos se justifican en conexión con distintas cosmologías o representaciones generales acerca de los límites sociales del ámbito organizacional.

2.5.3. ¿Qué se ha publicado sobre el deporte desde el punto de vista de la sociología organizacional luhmanniana?

En el caso del estudio de las organizaciones deportivas desde la Teoría General de los Sistemas Sociales destaca la investigación realizada por Riedl & Cachay (2002 cit. en Thiel & Ove Tangen, 2015) quienes analizan los efectos del "veredicto bosnio" en la organización de los deportes de equipo en Europa. Su enfoque aquí es cómo la lógica de un sistema específico puede ser obstaculizada por el sistema político mediante la adopción de nuevas leyes.

El 15 de diciembre de 1995, en su " veredicto Bosnio", el Tribunal Europeo de Justicia confirmó la libertad de circulación (sin tasas de transferencia) para los jugadores fuera de contrato y levantó todas las restricciones nacionales sobre la contratación de jugadores de la Unión Europea en equipos profesionales. Riedl & Cachay (2002 cit. en Thiel & Ove Tangen, 2015) afirman que este veredicto tuvo efectos diferentes, según el contexto. Los jugadores ganaron más libertad de movimiento, mientras que los clubes lamentaron el aumento de los salarios. Al mismo tiempo, los clubes tendían a reclutar jugadores extranjeros con experiencia, lo que conducía a una disminución de las posibilidades de que los jóvenes profesionales completaran en el nivel superior.

Otra novedosa aplicación de la Teoría de Sistemas en el deporte fue la desarrollada por (Thiel & Meier 2004; Thiel & Mayer 2009; Borggreffe, Cachay & Thiel, 2012) con respecto a las organizaciones deportivas (voluntarias). En estos estudios, los clubes deportivos voluntarios (*voluntary sports clubs*) son definidos como un sistema social basado en sus programas específicos de decisión; canales de comunicación; reclutamiento específico y asignación de personal, además de una forma específica de cultura organizacional.

Las organizaciones deportivas (voluntarias) tienen estatutos específicos que definen el propósito del club y las reglas de afiliación. Tienen una diferenciación específica de roles y funciones que se basan principalmente en el compromiso del voluntario y cuentan además con formas específicas de encontrar funcionarios, por ejemplo, buscando entre miembros experimentados. La preservación de la historia de un club juega un papel muy importante en la vinculación de los miembros al club.

Al desarrollar estructuras, la identidad del permiso se vuelve independiente de las personas concretas que son miembros del club. Esto permite a los clubes

deportivos voluntarios hacer frente a la entrada y salida de miembros, aunque todos los clubes dependen en gran medida y están determinados por el compromiso individual.

2.6. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que detectamos en el conocimiento científico de nuestro tema?

La diversidad de escuelas teóricas y métodos que utilizan los sociólogos para explicar el deporte o cualquier otro fenómeno social, evidencia un notorio pluralismo sociológico que es consecuencia, a su vez, del carácter multidimensional, complejo, con frecuencia contradictorio y ambiguo de dicha realidad.

Como afirma Beltrán (1988) conocer implica seleccionar, y por tanto, omitir: ningún conocimiento puede pretenderse completamente objetivo, ya que su propia selección supone un cierto componente de subjetividad. Todo modelo señala dónde hay que buscar y qué ha de buscarse, ordena y relaciona datos, muestra analogías y destaca diferencias. Ahora bien, no todos los modelos valen para todos los objetos; de ahí que la multiplicidad de objetos a estudiar dentro de ese gran objeto de estudio que es la realidad social o el ser humano en sociedad exija pluralidad de orientaciones teóricas.

Por tanto, luego de este análisis del estado del arte entendemos que existe un pluralismo teórico que permite estudiar el deporte en sus múltiples manifestaciones de conflicto y orden, de reproducción y ruptura, de pasión y contención disciplinada. Un pluralismo, pues, que hace que unos sociólogos vean en el fenómeno social del deporte un reflejo de los desequilibrios y conflictos de las sociedades industriales, mientras que otros consideran este mismo fenómeno social del deporte como fuente potencial del progreso y plenitud que permite tal tipo de sociedades. Pero sin embargo, un pluralismo donde por mucho quedan demasiadas cosas por decir.

A partir de esto es que consideramos en que la moderna Teoría General de los Sistemas Sociales (TGSS) de Niklas Luhmann, ofrece una conceptualización de la sociedad que puede abrir posibilidades para la comprensión de un fenómeno extremadamente dinámico como es el mundo moderno.

Como hemos visto, las potencialidades de esta propuesta han sido escasamente explotadas por los estudios de sociología y comunicación del deporte, más aún en el ámbito latinoamericano y caribeño donde ni siquiera hemos

encontrado una investigación referida al tema. Lo mismo aplica para las investigaciones relacionadas con el béisbol, donde la teoría luhmanniana ha transitado completamente desapercibida

Por ello, nos parece sumamente pertinente emplear la TGSS, única teoría general sociológica de la organización para analizar un caso como el de la Liga Mexicana de Béisbol, tanto por su novedad, como por el abanico de observaciones y distinciones que se desplegarían a partir de ella.

2.7. Balance del capítulo II

Las diferentes teorías sociológicas que se han propuesto hasta ahora para explicar el desarrollo del deporte en la sociedad moderna coinciden al menos en considerar que los cambios sociales que han ocurrido en el último siglo y medio como consecuencia del desarrollo de la sociedad industrial, y con independencia de la valoración que merezcan tales cambios a los proponentes de las diversas teorías sociológicas, han determinado la naturaleza de los cambios que han tenido lugar en el ámbito del deporte.

Entre las principales áreas de investigación incluidas en la sociología del deporte resaltan las relacionadas con:

- **Divisiones sociales de clase, género, raza, etnicidad y discapacidad en el deporte (procesos de marginalización y exclusión)**
- **Culturas e identidades del espectador (construcción de identidades dentro del deporte)**
 - **El cuerpo en el deporte (dolor, toma de riesgos y dopaje)**
 - **Mega eventos deportivos**
 - **Discursos mediáticos y otras representaciones del deporte**
- **Globalización, migración y uso del deporte para promover el desarrollo y la paz**

Según García Ferrando (1998), el pluralismo sociológico al que nos hemos referido anteriormente al estudiar los orígenes y el desarrollo de la sociología se ha visto reflejado de igual manera al tratar los sociólogos de comprender y explicar las dimensiones sociales del deporte, sometidas, como acabamos de ver, al cambio continuo, complejo, en ocasiones contradictorio y conflictivo, de las sociedades en las que se desenvuelve el fenómeno deportivo.

En consecuencia, los sociólogos han utilizado perspectivas teóricas muy variadas y prácticamente todo el repertorio existente de metodologías de investigación para estudiar el deporte, lo que ha conducido al desarrollo de diversas concepciones acerca de su significado en las sociedades contemporáneas. Sin embargo, entre las principales teorías empujadas por la sociología del deporte podemos señalar:

- **Funcionalismo**
- **Interpretativismo**
- **Marxismo**
- **Neo-marxismo**
- **Estudios culturales del físico**
- **Posestructuralismo**
- **Perspectivas poscoloniales**

Gracias a la influencia de los estudios culturales británicos, los cuales promovieron los estudios tanto del deporte como de los medios, la subdisciplina sociología del deporte, empezó a interesarse por la relación entre esta actividad y el entorno comunicativo. Los primeros trabajos sobre comunicación y deporte se remontan a los años setenta, cuando una serie de estudios precursores abordan temas como la influencia de las retransmisiones televisivas en la experiencia deportiva, los prejuicios raciales en la cobertura mediática de las competiciones deportivas o la satisfacción proporcionada por el consumo televisivo de deporte. En los ochenta comienzan a desarrollarse trabajos que tratan de explicar cómo los medios de comunicación moldean la concepción del deporte. Se examinan sus prejuicios ideológicos y su contribución a la difusión de la masculinidad hegemónica. El trabajo de Garry Whannel *Blowing the whistle* (1983) fue decisivo para conceptualizar la intersección entre medios de comunicación y deporte como un espacio de conflicto social y para apuntar algunos de los temas sobre los que se seguiría investigando en los siguientes años: mercantilización, globalización, nacionalismo y los aspectos de género, etnicidad y clase social. Estos estudios se desarrollaron fundamentalmente en cuatro etapas, las cuales podemos segmentar de la siguiente manera (Giulianotti, 2015)

- **Infancia (1975-89): se evalúa cómo los códigos televisuales reestructuraron la experiencia del deporte, la cultura del periodismo deportivo y el sesgo racial de la cobertura. Fue una fase exploratoria**

- **Adolescencia (1990-98):** centra las investigaciones en las instituciones, la producción, los nexos de la globalización, la nación y el espectáculo, la representación de identidades y celebridad deportiva, y las dinámicas de recepción (p. 379). Al tratarse de una segunda generación de sociólogos del deporte, marcó una legitimidad y compromiso con los estudios culturales y la teoría crítica
- **Adulthood temprana (1999-2006):** las preocupaciones son las identidades, los mega eventos y la globalización, y el estudio de la audiencia mediática (p. 381). Surgen los caminos para comprender el nuevo entorno del deporte, como el *gaming*, *blogging* y *fantasy sports* (p. 382). Se institucionalizaron el deporte y los medios y creció la comunidad investigativa (p. 384)
- **Edad media (2007):** se alcanza la madurez de la investigación del *mediasport*. Se estudia el panorama digital (social media, second screens, Facebook, Twitter). Se lanzaron más *journals*, las universidades comenzaron programas y centros académicos y se estableció la sociedad académica

Con relación al béisbol la mayor parte de la bibliografía se encuentra concentrada en los Estados Unidos, aunque en México y América Latina existe también una notable producción académica enfocada sobre todo en una perspectiva historicista. No obstante, en este recorrido por la literatura especializada en béisbol no encontramos investigaciones con base en la propuesta luhmanniana.

Los rendimientos de la Teoría General de los Sistemas Sociales para el estudio del sistema deportivo no han sido aprovechados más allá del viejo continente concentrándose prácticamente entre Alemania y los países escandinavos. Los principales temas abordados son la diferenciación del sistema deportivo, el código del deporte y el rol de esta actividad dentro de la sociedad moderna.

Para el análisis organizacional la TGSS ha demostrado sus posibilidades para la comprensión de las organizaciones modernas por encima de los enfoques tradicionales de la Escuela Clásica de Administración Científica y de Relaciones Humanas. Pero si son escasos los estudios del deporte desde la TGSS, más aún lo son aquellas investigaciones sobre las organizaciones deportivas. Apenas dos artículos publicados al respecto, uno sobre el veredicto del Tribunal Europeo para la transferencia de jugadores y el otro acerca de las organizaciones deportivas voluntarias.

CAPÍTULO III

LA TEORÍA GENERAL DE NIKLAS LUHMANN Y LAS REFLEXIONES DE DARIO RODRÍGUEZ MANSILLA SOBRE LAS ORGANIZACIONES

En este tercer capítulo se explica a los lectores los elementos principales del marco teórico-conceptual⁵, la perspectiva o enfoque desde el cuál decidimos observar nuestro objeto de estudio: la *Teoría General de los Sistemas Sociales* (TGSS) elaborada por Niklas Luhmann y en particular la vertiente de estudios llevada a cabo por el sociólogo chileno Darío Rodríguez Mansilla enfocada al estudio de las organizaciones⁶.

Cabe enfatizar que la propuesta conceptual elaborada por Niklas Luhmann, la cual coloca a la comunicación como la operación central que conforma a todos los sistemas sociales⁷ (algo que por su puesto incluye a todas las organizaciones sin excepción), no solo constituye una teoría sociológica válida para explicar cómo funciona la comunicación hablada, escrita o medial, sino que igualmente se aplica para comprender tanto el funcionamiento de una organización concreta (como es el caso de la LMB), así como el funcionamiento del sistema social de la economía, el de la política, o el del derecho, etcétera.

Y justo para que se pueda comprender la TGSS y el modo en que el sociólogo chileno Darío Rodríguez Mansilla explica el funcionamiento de las organizaciones, en este tercer capítulo seguiremos la siguiente lógica expositiva:

En el primer apartado iniciaremos señalando brevemente algunas de las conceptualizaciones que se ha generado sobre lo que es una teoría científica.

⁵ La importancia del *marco teórico-conceptual* en una investigación académica viene de que éste proporciona al estudioso (que siempre es un *observador* que *observa* situado espacial y temporalmente desde dentro de la misma sociedad que lo *observa*) una semántica específica (un punto de vista o perspectiva cognitiva y no otra) desde la cual pueda construir y comunicar significados sobre el asunto que le interesó observar. Y en palabras de Sautu *et al* (2005) “el marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar. En el nivel más general de la teoría encontramos el paradigma. Este constituye un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que el investigador asume como un sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad. Estos principios no son puestos en cuestión por el investigador en su práctica cotidiana: más bien funcionan como supuestos que orientan la selección misma del problema o fenómeno a investigar, la definición de los objetivos de investigación y la selección de la estrategia metodológica para abordarlos”.

⁶ En el caso específico que nos ocupa (el análisis de la LMB como organización) es importante destacar que, siguiendo a Darío Rodríguez Mansilla, podemos afirmar que las comunicaciones decisionales a su interior son sus operaciones constitutivas en tanto mediante éstas definen sus objetivos y metas, los criterios de pertenencia para sus eventuales miembros, la configuración de sus entornos relevantes, los medios con que procesan sus riesgos e incertidumbres, sus formas de estructuración y sus posibilidades de cambio.

⁷ Cabe recordar que a esta mirada sociológica, algunos investigadores (como Arnold, 2003) la han bautizado como “sociopiética” en la medida en que todos los sistemas sociales se autorreproducen a sí mismos a partir de comunicaciones.

Después, en el segundo apartado describiremos los diferentes tipos de teorías científico-sociales que existen y explicaremos cuales han sido las grandes teorías generales sobre la sociedad moderna que hasta ahora se han producido dentro de la sociología.

Y a sabiendas de que en dentro del campo académico de la comunicación se conoce poco la arquitectura teórica de Luhmann (debido a que todavía existen estigmas⁸ y prejuicios en torno a la potencialidad de sus argumentos), y conscientes de que para dejar de reproducir malentendidos es crucial que aquí se exponga con la mayor claridad posible la riqueza conceptual generada a lo largo de más de 40 años por el gran sociólogo de la Universidad de Bielefeld; para que el lector pueda comprender algunos de los recursos básicos del pensamiento teórico-sistémico que utilizamos en esta tesis, en el tercer apartado de este capítulo daremos información acerca de quién fue Niklas Luhmann.

Posteriormente, en el cuarto apartado aclararemos en qué consiste el paradigma constructivista dentro del que Luhmann desarrolló sus investigaciones y detallaremos el tipo particular de constructivismo (el “operativo”) que este sociólogo defendió. En el quinto apartado expondremos un recorrido cronológico por las principales teorías sociológicas de la comunicación que nos permitió comprender cómo la comunicación se convirtió en la operación fundamental de la sociedad tal y como establecen los postulados luhmannianos. En el sexto explicaremos su Teoría General sobre los Sistemas Sociales. Y en el séptimo apartado describiremos los tres sistemas que Luhmann identificó como los más relevantes dentro para la sociedad moderna.

Luego de haber descrito las ideas de Luhmann, en el octavo apartado explicaremos algunas de las ideas más relevantes generadas por el profesor Darío Rodríguez Mansilla (académico chileno especialista en sociología de las organizaciones y discípulo del propio Luhmann), cuyas distinciones aplicamos para observar a la Liga Mexicana de Béisbol. Y terminaremos este tercer capítulo

⁸ En su texto titulado *La Teoría Sistémica de la Sociedad de Niklas Luhmann: Alcances y Límites*, Jorge Galindo (2006) comentó que: “Luhmann es un autor fuertemente estigmatizado. Su decisión de poner al ser humano en el entorno de la sociedad le ha granjeado enemistades. Para muchos, su teoría no es más que una versión actualizada de la teoría general de la acción de Parsons y, por lo tanto, consideran que las críticas esgrimidas contra ésta, valen también para la teoría sistémica de la sociedad luhmanniana. Así las cosas, la teoría de Luhmann ha sido etiquetada por sus críticos como antihumanista y conservadora. La consecuencia no esperada de la acción que se desprende de estas críticas —que, habría que añadir, en su mayoría son más normativas que científicas— radica, sin embargo, en que han contribuido al ensanchamiento de la ya mencionada industria Luhmann”.

haciendo un ejercicio de interpretación respecto a la Liga Mexicana de Béisbol entendida como una organización, constituida no por individuos sino por comunicaciones, a partir de las categorías propuestas por el sociólogo chileno Darío Rodríguez, para así dar paso a nuestras preguntas de investigación.

3.1. Ante todo, ¿qué es una teoría científica?

“La teoría es la red que arrojamamos para capturar «el mundo» -para racionalizado, para explicado y para dominado. Y trabajamos para hacer sus mallas cada vez más estrechas”. Así respondió el filósofo austriaco Karl Raimund Popper (en *Logik der Forschung*, p. 31, citado por Has y Knölb, 2016), ante una de las preguntas más discutidas dentro de las ciencias sociales: *¿qué es una teoría?*

Según Maxwell (2019), la etimología de la que se origina la palabra *teoría* viene desde tiempos muy antiguos y se deriva del término griego “*Theoria*” (que significa *mirada*), mientras que en el *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social* (Sadornil, 2013), en la entrada relativa a esta palabra se indica lo siguiente:

Etimológicamente (del griego «theoria»), significa conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación. Serie de leyes que sirven para relacionar determinado orden de fenómenos. También, hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o a parte muy importante de ella. A las anteriores acepciones extraídas del *Diccionario de la Real Academia Española*, podríamos añadir, en síntesis, que teoría es la explicación de aquellos hechos o fenómenos y sus interacciones dinámicas que concurren en un saber particular. O sea, la explicación sistemática de un ámbito de conocimiento.

Y aunque para algunos una *teoría* se define como “una serie de ideas que una persona tiene respecto de algo”, mientras que para otros se trata de “conjuntos de ideas no comprobables e incomprensibles que están en las mentes de los científicos, y que tienen muy poca relación con la *realidad*” (Hernández Sampieri *et al*, 2014); a pesar de que existen una gran variedad de definiciones distintas respecto a este término (Howell, 2013; Has y Knölb, 2016), es importante reconocer que en un plano muy básico si existe un consenso (entre los autores de múltiples disciplinas) respecto a que las *teorías* han de entenderse como *enunciados*

*generalizadores*⁹ que surgen de la síntesis de muchas situaciones distintas que nos suceden en el mundo cotidiano de lo práctico¹⁰.

¿Y en el caso específico de las *teorías científicas*, de qué estamos hablando entonces? A pesar de que, en opinión de Sjöberg y Nett (citados en Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p.40), el término "teoría científica" se ha utilizado en muchas ocasiones como sinónimo para indicar cuestiones totalmente distintas (por ejemplo: para referirse a la "orientación teórica", o al "marco teórico de referencia", al "esquema teórico" o al "modelo teórico" que se usa dentro de una investigación académica); es importante aclarar que por *teoría científica* se entiende el conjunto de hipótesis que se acumulan para crear una visión completa sobre algunos aspectos de la realidad empírica (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 79-82), y al mismo tiempo, también se usa este término para referirse a todo tipo de empresas o esfuerzos conceptuales (en un sentido muy amplio e indefinido) que se realizan para tratar de comprender mejor lo que sucede a nuestro alrededor, siempre y cuando, dichos esfuerzos permitan al investigador abrir posibilidades de comparación entre distinto tipo de fenómenos.

Pero como no todos los especialistas están de acuerdo en lo que es realmente una teoría científica y como tampoco no todos están de acuerdo en los criterios para construir las y evaluarlas, resulta indispensable que no se confundan dos productos intelectuales que suelen relacionarse: las "teorías" propiamente científicas y lo que se conoce como las "cuasi-teorías".

En opinión de Markovsky (2005), las *cuasi-teorías* serían todas aquellas reflexiones identificadas a partir de una enorme variedad de etiquetas (que incluyen perspectivas, marcos, orientaciones, metateorías y, de manera algo confusa, teorías) pero que provienen de áreas de trabajo intelectual unidas de manera flexible donde se producen *ideas en bruto, declaraciones clásicas, discusiones*

⁹ Según Has y Knölb (2016), se puede afirmar *que todo enunciado generalizador es ya una teoría*.

¹⁰ Debido a que en la vida cotidiana mucha gente piensa que las teorías son solo palabras sin conexión con la vida práctica, se hace necesario precisar que tanto la "teoría" como la "práctica" son dos formas importantes pero muy distintas de conocimiento. En opinión de Felix Requena (2016, p.19-20), la "teoría" implica un tipo de conocimiento *en forma de explicación* (un *conocimiento abstracto* basado siempre en un *análisis conceptual de las situaciones*) y la "práctica" implica un tipo de *conocimiento empírico sobre cómo se hacen las cosas* (un *conocimiento a-conceptual* vinculado con el ajuste de la conducta y la corrección de errores). Y al respecto de esta importante distinción anterior, Barry Markovsky (2005: p. 830) en la *Encyclopedia of social theory* coordinada por George Ritzer, enfatizó que "las teorías son repositorios de conocimiento general...cuya sabiduría acumulada supera con creces la capacidad del sentido común para explicar el complejo mundo que nos rodea".

sobre teorías u otras cuasi-teorías, conceptos sensibilizadores, observaciones empíricas, estrategias de investigación, generalizaciones provisionales, expresiones de valores, proclamas autorizadas, etcétera. Mientras que las teorías propiamente científicas son aquellas que se caracterizan por el uso de estándares rigurosos para su construcción y comprobación empírica, así como por incluir varios componentes identificables que funcionan juntos como un sistema y entre los cuales destacan: los *argumentos*, las *premisas*, las *conclusiones*, los *términos*, la especificación del *alcance* y las *hipótesis* (Markovsky, 2005: p. 831).

Y no obstante que las teorías científicas “son un conjunto de proposiciones interrelacionadas que pretenden, por una parte, entregar una clave o dar una orientación básica para comprender la naturaleza y funcionamiento de fenómenos complejos y a veces contradictorios, de una manera abstracta y general, y, por otra, entregar las herramientas conceptuales para analizarlos” (Larraín, 2014); justo por implicar siempre *un alto nivel de abstracción*, aunque funcionan como “cajas de herramientas” que proveen claves para entender cómo funciona el mundo social, las teorías científicas:

...no pueden pretender haber explicado cada aspecto detallado de la enormemente compleja realidad empírica. Dado su carácter abstracto, las teorías no analizan casos concretos individuales, sino que proveen los principios o hipótesis para investigarlos. De allí que cada teoría dependa de la interpretación general que se le dé a ciertos hechos o fenómenos, y de los conceptos que la misma teoría crea y define para entenderlos; por lo tanto, es difícil lograr un consenso o lograr convencer a todos de la justeza de una interpretación o de la pertinencia de los conceptos utilizados para realizarla (Larraín, 2014).

3.2. Principales tipos de teorías científicas que existen para explicar a la sociedad moderna

Reconociendo entonces que las *teorías científicas* (como indicó hace mucho K. R. Popper) son *un conjunto de enunciados cuya naturaleza es la de ser conjeturas acerca del mundo* y que por lo mismo éstas involucran siempre una forma particular (aunque limitada y provisional) de observar la realidad, conviene recordar aquí que dentro de las Ciencias Sociales y de acuerdo con sus características de aplicación y por la cantidad distinta de fenómenos que buscan explicar (es decir: por su alcance), existen los siguientes tipos de teorías científicas que a continuación se ilustran:

TABLA # 5. Diferentes tipos de teorías.

Teorizaciones personales	Reflexión sobre la experiencia individual en relación con nociones más amplias relacionales (son cuasi-teorías).
Teorías sustantivas	Reflexiones derivadas del análisis de datos o rica conceptualización de una situación específica (son insuficientes para cubrir todas las dimensiones del problema o la sociedad a investigar).
Modelos (teóricos)	Perspectivas o representaciones simplificadas de un fenómeno cuya función es facilitar el tratamiento del objeto que representan (implican un conjunto de proposiciones hipotéticas).
Meso teorías (intermedias)	Perspectiva sin simplificar de un fenómeno o grupos de fenómenos parecidos. Teorías de rango medio que se basan en reflexiones y/ modelos sustantivos bien fundamentados (solo se aplican para explicar ámbitos temáticos específicos, carecen de flexibilidad conceptual para dar sentido al todo social).
Grandes teorías y posiciones filosóficas	Explicaciones abstractas radicales y muy amplias que se utilizan para dar sentido a todos los fenómenos (a pesar de su variedad) y/o la existencia humana.

Tabla elaborada a partir de: Howell (2013). *An Introduction to the Philosophy of Methodology*. Editorial SAGE, E.U. (la traducción del idioma inglés al español es nuestra).

Haciendo a un lado de las *teorías personales*, las *teorías sustantivas* y los *modelos teóricos*, es un hecho que los dos tipos más utilizados de *teorías sociales*¹¹ son: las *grandes teorías sociológicas*¹² o las *posiciones filosóficas* categorizadas ambas dentro las *teorías generales*¹³ de la sociedad y aquellas teorías sociales

¹¹ Siguiendo lo que indican Otero y Gibert (2016) en su *Diccionario de epistemología*, vale la pena considerar que aquí por *teoría social* se entiende una “cuestión amplia y permanentemente debatida, relativa a los propósitos u objetivos que debe tener un esfuerzo científico para entender los fenómenos sociales. Los sociólogos Anthony Giddens y Jonathan Turner, en su libro *La teoría social, hoy* (1987), enumeran los siguientes temas propios de una teoría social: a) la naturaleza de las leyes y generalizaciones que pueden establecerse; b) la interpretación de la agencia humana y el modo de distinguirla de los objetos y acontecimientos naturales; c) el carácter o forma de las instituciones humanas; d) el estatus de las ciencias sociales mismas. Estos autores avanzan, provisoriamente al menos, la afirmación de que la falta de consenso pueda ser inherente a la ciencia social”.

¹² En *The Cambridge Dictionary of Sociology* (coordinado por Turner, 2006), en la entrada relativa a “sociological theory”, Ira Cohen (2006: p. 595) indicó que “cualquier forma de razonamiento sostenido o lógico que se esfuerza por dar sentido a las realidades observables de la vida social a través del uso de conceptos, metáforas, modelos u otras formas de ideas abstractas pueden ser clasificado legítimamente como teoría sociológica”.

¹³ “La teoría general está constituida por un conjunto de proposiciones lógicamente interrelacionadas que se utilizan para explicar procesos y fenómenos. Este marco conceptual implica una visión de la sociedad, del lugar que las personas ocupan en ella y las características que asumen las relaciones entre el todo y las partes. Al llevar implícitos los supuestos acerca del carácter de la sociedad, la teoría social, al igual que el paradigma, también influye acerca de lo que puede o no ser investigado, condiciona las preguntas que nos hacemos y el modo en que intentamos responderlas” (Sautu *et al*, 2005).

parciales (de alcance más limitado y enfocadas en asuntos específicos) que desde Robert K. Merton se identifican como *teorías de rango medio*.

En opinión de Larraín (2014), el primer tipo de teorías (las *macro*) son las equivalentes a lo que Jean François Lyotard hace varias décadas identificó como *grandes narrativas* o *meta-relatos* debido a que son *teorías de amplio rango* (o gran teoría) que incluyen cosmovisiones, pretenden ser universales y por lo regular “poseen una perspectiva histórica más global y buscan responder preguntas más generales sobre grupos de sociedades y sobre las causas de su evolución y cambios estructurales”. Mientras que las nombradas por Robert K. Merton como *teorías de rango medio*¹⁴ o *especiales* son las “que se adaptan mejor al proceso de comprensión de relaciones sociales en contextos más restringidos y respecto de las cuales es posible encontrar mayores tasas de consenso y menores disensiones de carácter político-ideológico”.

Vale la pena subrayar aquí que por su amplitud y por permitirnos observar y explicar al mismo tiempo fenómenos deportivos, organizacionales y mediáticos (sin confundirlos), para llevar a cabo esta tesis y armar nuestro marco teórico, aunque no es un tipo de teoría producida o generada dentro del área de los estudios de comunicación (disciplina en la por lo regular se diseñan *teorías intermedias*), preferimos usar *una teoría general sobre la sociedad moderna* (en nuestro caso: la T.G.S.S.¹⁵).

Sin embargo, también resulta sustancial recordar aquí que todas las *teorías de amplio rango o espectro que existen para explicar a la sociedad moderna*, por tener como objeto de estudio a la misma sociedad en su totalidad, históricamente han sido creadas dentro de una disciplina científica en particular: la sociología.

¹⁴ En su *Diccionario de epistemología*, Otero y Gibert (2016: p. 142) definieron a las *teorías de alcance medio* de la siguiente forma: “Designación para una actitud intelectual característica de algunos autores en ciencias sociales que, renunciando a la elaboración de una teoría social completa y abarcadora, recomiendan desarrollar teorías de menor alcance pero con generalizaciones mejor fundadas. Es el caso del sociólogo estadounidense Robert Merton y también del psicólogo social Kurt Lewin. Este último sostuvo que el estudio de los pequeños grupos podría llevar, en el tiempo, a generalizaciones progresivas para el conjunto social. Así, la teoría social global no puede ser el punto de partida sino la finalidad última de la investigación”.

¹⁵ Como bien lo indicó el sociólogo del Colegio de México Marco Estrada, optamos aquí por partir de unas bases epistemológicas post-ontológicas, posfundacionalistas, antiesencialistas y de-constructivas como las que están asociadas a la perspectiva teórico-sistémica de Luhman, con el objetivo de poder abordar nuestro objeto de estudio “en términos de complejidad, diferencia, contingencia, conflicto, potencia, funciones alternativas, ateleología y materialidad” (Estrada, 2018).

Definida como la “ciencia dedicada al estudio de lo social”, aunque la sociología es una disciplina dentro de la cual (desde que surgió durante la segunda mitad de siglo XIX) muchos pensadores siguen debatiendo en torno a cuál es su verdadero objeto de estudio y qué es aquello que la delimita, es crucial reconocer que la sociología se diferencia claramente de otras disciplinas en que dentro de ella los investigadores buscan resolver el problema de saber: *¿cómo es posible el orden social?* Nos referimos a una pregunta crucial cuya tentativa de respuesta ha llevado a los sociólogos de diferentes generaciones y partes del mundo a desarrollar desde mediados del siglo XIX hasta la fecha diferentes *macro-teorías sociológicas*.

A partir de las precisiones anteriores, vale la pena preguntarse: *¿cuáles son las principales macro explicaciones o teorías de amplio rango o espectro sobre la sociedad moderna que hasta ahora se han desarrollado?*

Las grandes teorías generales se dividen en dos grandes grupos: en el primero están las llamadas *teorías sociológicas clásicas*¹⁶ (elaboradas todas entre los años finales del siglo XIX y la segunda Guerra Mundial) y en el segundo grupo se encuentran las que han sido identificadas como *teorías sociológicas contemporáneas*¹⁷ (que son aquellas teorías forjadas durante la segunda mitad del siglo XX).

A continuación nos concentraremos en revisar las peculiaridades de la que ha sido considerada como una de las teorías sociales más importantes que se generaron en el último recio del siglo pasado: la elaborada por Niklas Luhmann.

¹⁶ Las principales *teorías sociológicas clásicas* son: la macro Teoría -colectivista- Marxista (elaborada a partir del materialismo histórico y dialéctico por Carlos Marx); la Teoría Social Funcionalista (elaborada por Emile Durkheim); la Teoría -antipositivista- sobre la Acción Social (la sociología comprensiva elaborada por Max Weber a partir de los presupuestos del individualismo metodológico); y la Teoría del Estructural-Funcionalista (elaborada desde una visión interdisciplinar por Talcott Parsons).

¹⁷ Y las principales *teorías sociológicas contemporáneas* son: la Teoría de la Elección Racional (elaborada por James Coleman); la Teoría de la Acción Comunicativa (elaborada desde la perspectiva crítica por Jurgen Habermas); la Teoría de la Estructuración (elaborada por Anthony Giddens); la Teoría de los Campos Sociales (elaborada por Pierre Bourdieu desde el enfoque del constructivismo estructuralista); la Teoría de los Sistemas Sociales (elaborada por Niklas Luhmann desde la Cibernética de 2º orden, el constructivismo y método del análisis funcional); la Teoría del Actor-Red (elaborada por Bruno Latour); y el Enfoque Morfogenético (elaborado por Margaret Archer).

3.3. ¿Quién fue Niklas Luhmann? Una mirada hetero-referente a su biografía

El autor de la TGSS nació en Lüneburg, Alemania el 8 de diciembre de 1927 y falleció poco antes de cumplir 71 años, en Oerlinghausen, el 6 de noviembre de 1998. Si bien alcanzó a ver publicada esta obra monumental a la que dedicó más de treinta años de su vida, dejó numerosos libros preparados.

Luhmann estudió en la Facultad de Derecho de la Universidad de Friburgo de Brisgovia donde comenzó su licenciatura a partir de 1946, y recibió su título de abogado en 1953. Fue becario de 1960 a 1961 en la Universidad de Harvard, Estados Unidos, para estudiar Sociología y Teoría de la administración. En 1966 inició estudios de Sociología en Dortmund, sección de la Universidad de Munster, al término de los cuales obtuvo su doctorado en Sociología. En el año de estancia en Harvard se había vinculado con Talcott Parsons, año en el que también coinciden Habermas y Richard Münch. El debate de Luhmann con Habermas abrió una enriquecedora discusión, la cual reflejó el actual estatus de una posible teoría social que tiene entre sus puntos medulares a la comunicación.

En Luhmann se superpone y sintetizan diversas influencias teóricas, así como distintos planteamientos analíticos de la realidad. Está clara la proximidad de Talcott Parsons, de quien aprendió su estructural-funcionalismo revisado a la luz de la teoría de sistemas. Luhmann acentuó el carácter sistémico del análisis, esto es, la referencia de Bertalanffy. Pero también hay rastros fenomenológicos en su obra traídos de Husserl y cibernéticos traídos de Wiener y, más aún, de la cibernética de segundo orden y el constructivismo radical propuesto por Von Foerster, sin olvidar la decisiva influencia que recibió para el refinamiento de su teoría de parte de los creadores de concepto de 'autopoiesis': los chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela (Infoamérica, s/f).

El resultado de las influencias anteriores es un conjunto arquitectónico conceptual suficientemente complejo como para dar cuenta de un objeto también complejo: la moderna sociedad mundial. La teoría de Luhmann, no obstante, es más sencilla que lo que su fama dice. Habermas, por ejemplo, acusa a Luhmann de tener un pensamiento hipercomplejo y esta crítica se ha difundido con enorme rapidez, sin que haya habido mayor interés en comprobarla o en refutarla comparando el grado de complejidad de la teoría con sus pretensiones y logros (Rodríguez y Torres, 2008).

El pensamiento de Luhmann se proyecta en múltiples direcciones, desde la política al arte, desde la economía a la religión, desde la cultura a los medios de comunicación. Todo aquello que alcanza al sistema social, desde una óptica que desplaza la acción del centro teórico de la sociología y la sustituye por la comunicación. La comunicación adquiere en su visión un valor central, definidor y auto regenerador de la funcionalidad de los sistemas (Rodríguez y Torres, 2008).

Luhmann intenta transferir la Teoría de Sistemas, que ha sido exitosamente aplicada en áreas como la biología y las tecnologías, al campo de la sociedad. Su teoría busca entender todo el universo social, por tanto, cada una de las dimensiones de este, puede ser explicado a través de su propuesta teórica.

Este sociólogo alemán se caracterizó por una inmensa productividad. Más de 50 monografías, 350 ensayos y decenas de miles de notas con apuntes conformaron su extensa obra donde se destacan títulos como: *Ilustración sociológica y otros ensayos* (1973); *Fin y racionalidad en los sistemas: sobre la función de los fines en los sistemas sociales* (1983); *Sistema jurídico y dogmática jurídica* (1983); *Sistemas sociales* (1984); *El amor como pasión: la codificación de la intimidad* (1985); *La sociología del riesgo* (1991); *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general* (1992); *El sistema educativo* (1993); *Teoría de la Sociedad* (1993); *Teoría política en el Estado de Bienestar* (1993); *Poder* (1995); *Confianza* (1996); *Ciencia de la Sociedad* (1996), *Introducción a la Teoría de Sistemas* (1996); *Teoría de la Sociedad y pedagogía* (1996); *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo* (1997); *Observaciones de la modernidad* (1997). Y en forma póstuma destaca la publicación -en español- de los siguientes libros: *La realidad de los medios de masas* (2000); *La política como sistema* (2004); *Derecho de la Sociedad* (2005); *Arte de la Sociedad* (2005); *Sociedad de la Sociedad* (2007); *Religión de la Sociedad* (2007); *La comunicación ecológica* (2020).

3.4. Especificidades del paradigma constructivista y del Constructivismo Operativo que practicó Luhmann

Para poder hablar del paradigma constructivista dentro de las ciencias sociales y la sociología, es necesario que primero aclaremos qué es un *paradigma científico*.

El término de paradigma como hoy lo conocemos y usamos fue introducido por el filósofo e historiador de la ciencia (originario de Estados Unidos) Thomas Kuhn. Según Otero y Gibert (2016), se trata del “término epistemológico de carácter técnico más popularizado en ámbitos diferentes a la epistemología —humanidades y ciencias sociales, específicamente—, muchas veces de manera abusiva”. Y es que, aunque parezca raro... el propio Kuhn admitió haber usado este término de manera equívoca. Como sea, paradigma ha querido significar, en términos acotados, un ‘ejemplar’, un tipo de solución a un determinado rompecabezas.

En sentido amplio, según John Losee quiere decir un compromiso compartido con algunas cosas como las siguientes: tipos de procedimientos, criterios de evaluación, patrones de explicación, la existencia de ciertas entidades teóricas, uno o más paradigmas en el sentido acotado. En términos generales, la noción de paradigma implica la existencia de consenso en una comunidad científica y es lo que permite hacer ciencia normal. Kuhn llegó a decir que, de reescribir su famoso libro, no lo centraría en el concepto de paradigma sino en el de comunidad científica. Por otra parte, es útil señalar que el término paradigma se ha convertido en un lugar común del discurso intelectual y profesional reciente, experimentando en estos ámbitos un sinnúmero de usos y abusos (Otero y Gibert 2016).

El concepto de paradigma científico de Kuhn se refiere a la vasta red de teorías, creencias, valores, acuerdos, métodos, objetivos, estructura profesional y educativa que se comparte en una comunidad científica, así como a los fundamentos (muchas veces) incuestionados y al conjunto de guías explícitas de acción científica; en resumen: *al conjunto de certezas, generalizaciones y modelos a partir de los cuales se hace investigación dentro de una disciplina científica durante un período específico para resolver determinados problemas.*

Partiendo de esta enunciación, ¿cuáles son entonces los principales *paradigmas* a los que más se recurre cuando se realiza investigación dentro de las Ciencias Sociales contemporáneas? En términos muy generales, podemos decir que a los que más se recurre son: *al paradigma positivista-naturalista-predictivo; al paradigma post-positivista (o realista-explicativo); al paradigma socio-crítico o transformador; al paradigma comprensivo-fenomenológico-hermenéutico; al paradigma interaccionista-asociacionista; y al paradigma constructivista.*

Vinculado al llamado *pensamiento sistémico* o *complejo* (desde el que se busca mirar en forma integral lo que antes sólo aparecía en forma fragmentada), en el caso específico del *paradigma científico constructivista* (de carácter interdisciplinario) es importante señalar que parte de un presupuesto clave: de que todos los objetos por observar/investigar empíricamente (sean orgánicos o inorgánicos) se encuentran siempre integrados dentro de una forma sistémica; es

decir, que “son parte de un sistema de relaciones que los ubica y los relaciona dentro de una matriz de orden y organización” (Galindo, 2004). Asumiendo que no hay objeto aislado -ya que todos los elementos individuales forman parte de un nivel de configuración superior-, desde este paradigma se concibe al mundo social como un sistema complejo y dinámico. No obstante, en términos epistemológicos¹⁸ es crucial tomar en cuenta que...

el constructivismo defiende la tesis de que el conocimiento no es una representación fiel de una realidad preexistente, sino el resultado de un proceso dinámico de interpretación de la información externa, que realiza la mente a fin de construir progresivamente modelos explicativos cada vez más complejos. Equivale a una posición epistemológica que reconoce la interdependencia entre sujeto y objeto como el factor crucial en la construcción del conocimiento. Desde esta base se plantea la imposibilidad de determinar si un enunciado se refiere al mundo tal como es o tal como lo vemos. El constructivismo cuestiona las formas analíticas del pensar que separan al sujeto que conoce respecto del objeto de conocimiento y abandona las concepciones esencialistas en las que el sentido de cada cosa sólo depende de sí misma (Otero y Gibert, 2016).

Debido a que bajo el *paradigma científico constructivista* se asume que la teoría y la práctica están íntimamente ligadas (ya que al interactuar proveen un profundo grado de comprensión de una situación en específico), en opinión de Howell¹⁹ (2019, p.26), al interior de las ciencias sociales al *constructivismo* se le relaciona con la capacidad cognitiva que tienen los individuos de comprometerse de manera activa a crear²⁰ realidades²¹ dentro de sus propios mundos, de esta

¹⁸ Al respecto, Joseph Maxwell (2019) definió de la siguiente manera al *constructivismo epistemológico*: un paradigma según el cual “nuestra comprensión de este mundo es sin duda, nuestra propia construcción, no una percepción puramente objetiva de la realidad y ninguna construcción semejante puede afirmar ser la verdad absoluta” (Maxwell, 2019, p.60). Mientras que Gustavo Leyva y Enrique de la Garza Toledo (en el libro del 2012 titulado *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales*), definieron el constructivismo a través de Von Glasersfeld de la siguiente manera: “El constructivismo es una teoría del conocimiento, no del ser (ontológica) es decir, que no se pronuncia por la existencia o no de la realidad, sino que afirma que la única posibilidad de conocimiento se registra sobre aquello a lo que tenemos acceso en nuestra experiencia” (Leyva, De la Garza, 2012, p.376).

¹⁹ De acuerdo con su visión de la realidad, Howell (2013), basándose en Thomas Kuhn, definió al constructivismo de la siguiente manera: se entiende por constructivismo “la realidad que ha sido localmente construida y se basa en el compartir de las experiencias en grupo o con individuos. A esto se le identifica como realismo relativista o ontología relativa. El constructivista requiere entender el significado contextualizado a través de las acciones humanas y las interacciones como experiencias que le ayudarán a construir un contexto dado. Se construye el conocimiento con una interacción continua a la vez se modifica la construcción en un ambiente social, teniendo marcos de referencia conceptuales que explican y describen al mundo”.

²⁰ Cabe aclarar que bajo este paradigma, se parte del presupuesto de que las construcciones humanas se encuentran socialmente determinadas a través de instituciones o interacciones entre los agentes que están dentro del plano constructivista o de la sociedad en la que se desenvuelven.

²¹ “Para el constructivismo el mundo de los significados —la realidad en suma— es una construcción humana y social, de modo que cualquier observación remite siempre a las cualidades del observador y a las

manera las personas logran percibir su mundo siempre de forma distinta y creando su propio criterio para comprender un determinado fenómeno derivado de un paradigma.

Por su puesto, bajo la designación genérica del *paradigma constructivista*, co-existen en tensión y se agrupan distintos autores, teorías y enfoques respecto al problema del conocimiento, entre las cuales destacan los constructivismos identificados por Arnold en la siguiente TABLA:

Tabla #6. Constructivismo blando y duro

	Constructivismos Duros	Constructivismos Blandos	
EN CIENCIAS BIOLÓGICAS			
Epistemología	<u>Constructivismo radical</u>	<u>Psicoconstructivismo</u>	
Campo de conocimiento	Teoría de Sistemas Autopoiéticos	Epistemología genética	Epistemología natural
Pensadores	H. Maturana- Heinz von Foster	J. Piaget	G. Bateson
EN CIENCIAS SOCIALES			
Epistemología	<u>Constructivismo operativo</u>	<u>Enactivismo</u>	<u>Socio-constructivismo</u>
Campo de conocimiento	Teoría de Sistemas Sociales	Fenomenología y pedagogía	
Pensadores	Niklas Luhmann	F. Varela	Berger y Luckmann Ausubel y Novak

Tabla tomada de: Arnold, Marcelo (2003). "Fundamentos del constructivismo sociopoiético".

Tomando en cuenta la valiosa distinción elaborada por Otero y Gibert (2016) en relación a que no debemos confundir al llamado *constructivismo metafísico*²² con lo que se ubica como *constructivismo epistemológico*, dentro del paradigma constructivista las vertientes más conocidas son: el *constructivismo radical* (postura encabezada por Heinz Von Foerster y Ernst Von Glasersfeld), el *constructivismo cognitivo o psicogenético* (que surgió en Suiza de la mano del influyente psicólogo

interacciones comprometidas. El conocimiento responde siempre a una forma de situarse frente a la experiencia y no puede reclamar objetividad" (Otero y Gibert, 2016).

²² "En términos generales es útil reconocer la existencia de un constructivismo metafísico y un constructivismo epistemológico. En el primer caso la realidad es enteramente obra del sujeto que conoce, en tanto que en el segundo se enfatiza el carácter activo del observador, sin negar la existencia de un mundo exterior independiente" (Otero y Gibert, 2016).

Jean Piaget), el *constructivismo sociocultural* (que se originó en Rusia gracias al psicólogo Lev S. Vygotsky), el *constructivismo social* o *construccionismo social* (postulado por el sociólogo austriaco Thomas Luckman y el sociólogo alemán Peter L. Berger) y finalmente el llamado *constructivismo operativo*.

Para entender en qué consiste el *constructivismo operativo*, es fundamental que primero se puntualice que Niklas Luhmann al poco tiempo de haber empezado el proyecto de crear “su teoría autorreferencial con pretensiones universalistas fundada en los lineamientos de la Teoría de Sistemas” (Giordano, 2018), se dio cuenta que tenía que superar la “posición filosófico-ontológica”, así como *el modelo de irreductibilidad de lo social basado en la acción* (Pignuoli, 2012) y las aporías del gran sociólogo norteamericano Talcott Parsons quien, quejándose de la inmadurez de la sociología anterior a él, para desarrollar su famosa “Teoría General de la Acción” recurrió a una epistemología (apoyada las reflexiones de Whitehead) conocida como *realismo analítico*. Una postura que en primer término y concentrando su atención en la relación entre realidad y ciencia, se denominó:

...*realista* porque considera la existencia de un mundo externo de realidad (un orden fáctico), que no es creación humana, ni puede ser reducida a términos de un orden ideal, por ejemplo, el de un sistema filosófico. En segundo lugar, es *analítico*, porque los elementos de los que se vale no son la realidad directa, sino una representación ideal de ella. En el marco de esa orientación, Parsons alega que un sistema de teoría científica es una representación adecuada, no literal, de la realidad externa: su orden lógico se corresponde con el orden fáctico (la correcta denominación a este tipo particular de interrelación entre sistema teórico y realidad es la de funcionalidad) (Giordano, 2018).

Y si además de la crítica anterior tomamos en cuenta que el sociólogo de Bielefeld entendía el *constructivismo* como una “teoría de la reflexión” (es decir, como “una teoría del conocimiento y de la ciencia que se elabora en la ciencia”, ver: (Becerra, 2018), esto nos ofrece el contexto intelectual para entender por qué de entre las diferentes vertientes que confluyen al interior del heterogéneo *movimiento constructivista*, el autor de la *Sociedad de la sociedad* inspirándose en la propuesta piagetiana del constructivismo cognitivo, en las ideas de Von Foerster, Maturana y Varela y siguiendo solo una porción de los postulados del *constructivismo radical*, optó por asumir un tipo de constructivismo en particular: el etiquetado por él mismo como *constructivismo operativo*.

Asociando su programa constructivista a una variedad de puntos de vista, el tipo de constructivismo que Luhmann defendió es uno que pone énfasis en lo *cognitivo*, que no considera situaciones a futuro (como otras corrientes de pensamiento en las que la historia es lineal) y que se utiliza más bien solo para

observar y analizar científicamente *lo que sucede* (o ha sucedido); es decir, un constructivismo epistémico que se usa para *observar y describir las operaciones empíricas básicas que se realizan en la sociedad y no discursos*. ¿Y cuáles son esas operaciones? Bajo la óptica sistémica de Luhmann si efectivamente son “operaciones sociales” solo pueden ser de un tipo: *operaciones epistemológicas de comunicación*.

3.5. El tránsito de la acción a la comunicación. El cambio de paradigma en la Teoría Sociológica

Para Luhmann los sistemas sociales están hechos de comunicación (Rodríguez, 2007). Y es que según el sociólogo alemán, apenas se inicia una conversación entre dos personas y ya se inicia un sistema social. Como se puede ver, esta idea implica un enorme cambio en la teoría sociológica, que durante todo el siglo pasado consideró que el componente básico de lo social era la acción social. Sólo Luhmann da el paso de separarse de esta tradición y lo hace porque únicamente la comunicación es intrínsecamente social. Hay, en cambio, numerosas acciones no sociales y por ello siempre que se pretende considerar este concepto es preciso calificarlo, sea como acción social, acción comunicativa, acción estratégica, etc.

Actualmente, es la ‘comunicación’, en todas sus formas y diferenciaciones, un objeto central de la investigación sociológica sobre las condiciones y estructuras de la sociedad moderna. Se señala a la comunicación como responsable de los cambios que se han introducido en la sociedad moderna y, por otro lado, se la propone como solución a sus problemas; parece que las sociedades modernas se han integrado sólo merced a la comunicación y no mediante valores sólidos aceptados por todos, a través de normas o en virtud de la existencia de culturas uniformes (Schützeichel, 2015).

Por ello, la comunicación entra en el centro de la sociología no sólo como objeto de investigación, sino cada día más como concepto rector de las teorías sociológicas. Hubert Knoblauch y Thomas Luckmann (Knoblauch/Luckmann 2000, Knoblauch 2000) hablan de un *communicative turn*. Piensan, por ejemplo, en la teoría de la acción comunicativa de Habermas, en la teoría sociológica de sistemas de Luhmann y en su propia propuesta social fenomenológica. No obstante, esto tiene su historia.

Desde sus comienzos, la sociología ha buscado entender la sociedad y las diversas agrupaciones que resultan de la vida humana. La forma habitual de hacerlo fue recurriendo a un tipo especial de acciones: aquellas que tuvieran por objeto la relación con otros, las acciones sociales. Esta variante obligó a separar las acciones sociales de aquellas que no lo son, además y, además, queda aferrada al sujeto individual o colectivo que es quien actúa, vale decir, ejecuta la acción.

Sólo a fines del siglo XX lograron las teorías de la comunicación tener la suficiente capacidad explicativa para poder postularse como una vía adecuada para comprender las relaciones sociales y, por supuesto, también la sociedad. La realidad social tiene características propias que no pueden desprenderse de las de los individuos sino que han de entenderse en su particularidad, ya que constituyen un orden *sui generis* (Durkheim, 1967). Debido a esta particularidad de los fenómenos sociales se requería encontrar nivel de emergencia²³, vale decir, el punto a partir del cual surgen como algo cualitativamente distinto y no reducible a los fenómenos propios de la mente individual. En otras palabras, se requería encontrar la unidad de lo social, el elemento del que están hechos los fenómenos sociales (Rodríguez, 2007).

El sociólogo alemán Jürgen Habermas, es de los primeros en considerar la idea de que la acción ya no es adecuada para dar cuenta de los fenómenos sociales. Sin embargo, Habermas no da el paso definitivo de la acción a la comunicación, sino que se ocupa de una clase particular de acciones: la acción comunicativa. Su teoría, de carácter normativo, constituye una propuesta que indica cómo debería ser el comportamiento comunicativo: sin autoridad, consensual, definitivamente no estratégico, etc. Este componente normativo de la teoría genera una contradicción, puesto que obliga a estipular un aspecto de acción en ella, dado

²³ El concepto de nivel de emergencia fue desarrollado por Ludwig van Bertalanffy, en el marco de su teoría general de sistemas, para referirse a sistemas cuyas propiedades no pueden desprenderse de las de sus componentes. El concepto de emergencia, sin embargo, no fue acuñado por este autor. John Stuart Mili, en *A System of Logic* (1843), estableció la distinción entre leyes *homopáticas* y *heteropáticas*. Las leyes homopáticas siguen el principio de Composición de Causas, que dicta que el efecto conjunto de varias causas es igual a la suma de sus efectos por separado. Esto sucede, por ejemplo, con las leyes de la física, donde una resultante de fuerzas puede remitirse a las fuerzas que la originaron. En química, en cambio, las propiedades de un compuesto resultante no pueden formularse como la suma de las propiedades de los compuestos reactivos (el agua tiene propiedades que no pueden reducirse a la suma de las propiedades del oxígeno y el hidrógeno). Por lo tanto, algunas leyes científicas no cumplen el principio de la *Composición de Causas*. A este tipo de leyes, Mili las llamó leyes heteropáticas. George Henry Lewis, discípulo de Milis, acuñó el término emergente para referirse a los efectos heteropáticos (Rodríguez, 2007).

que aunque la teoría misma se mantenga en el nivel de la comunicación, pretende orientar, disciplinar, comportamientos (Torres y Rodríguez, 2005).

Una teoría que no tiene una intención normativa, en cambio, sólo se interesa por describir los procesos de autoproducción de la sociedad y no por dar indicaciones acerca de cómo deberían ser. (Torres y Rodríguez, 2005)

La sociología se caracteriza por situar a la comunicación en un contexto analítico signado por el problema del orden social (Abels, 2001). Allí se entiende el orden social no en sentido normativo. No se trata de un orden determinado de manera especial por la razón, la felicidad, la paz o la armonía. También los conflictos, las relaciones de violencia, las enemistades proponen formas de orden social (Messmer, 2003). La sociología entiende por problema del orden social problemas de cooperación o de coordinación de las acciones. Las comunicaciones sirven para coordinar acciones.

Las comunicaciones establecen un ejemplo para el orden social. Sin un mínimo de orientación mutua y de coordinación de las acciones la comunicación no tendría lugar. La relación entre orden social y comunicación es más compleja de lo que a primera vista parece. Por ello, se trata en primer lugar de trazar un modelo sociológico básico de la comunicación. (Schützeichel, 2015)

Quien asume el desafío de abandonar el tradicional sendero de la acción para internarse en el de la comunicación es Niklas Luhmann, pero para esto debe redefinir lo que hasta el momento se ha entendido por comunicación. La Teoría General de los Sistemas Sociales (TGSS) de Luhmann destaca no sólo porque propone a la comunicación como la unidad basal de todos los fenómenos sociales, sino porque —como se formula expresamente en la discusión sobre la concepción de Habermas de la acción comunicativa— manifiesta la pretensión de entender la comunicación sobre una nueva base teórica (Becker/Reinhardt-Becker 2001, Berghaus 2003 y Kneer/Nassehi 1994).

Uno de los principales obstáculos que tuvo que superar la teoría luhmanniana fue el del tradicional concepto de comunicación, sustentado en la metáfora de la transferencia. Si se parte de la idea de transmisión, se piensa que mediante un proceso comunicativo se traspasa información. El receptor acepta la comunicación, recibe información y se encuentra pasiva o activamente involucrado en el proceso. El concepto de información de la cibernética se basó en este principio y de allí que en el conocido trabajo de Shannon y Weaver reseñado en el capítulo

anterior se trató de investigar la información que se podía transportar mediante la comunicación (Rodríguez, 2007).

Esta idea o metáfora de los procesos comunicativos como transmisión comienza paulatinamente a abandonarse hacia fines del siglo pasado. Su cambio se vincula con el descubrimiento de un modo peculiar de autorreferencia que no puede atribuirse a la conciencia psíquica individual ni tampoco a estados naturales o sobrenaturales del mundo. Este modo de autorreferencia es propio solo de sistemas que relacionan diversos actores capaces de percibirse unos a otros. Es un modo de autorreferencia propiamente social (Baecker, 1999).

En éste y otros muchos sentidos, el trabajo de Niklas Luhmann es señero e enormemente innovador y, por lo mismo, difícil de entender, pero aún más difícil de aceptar, sobre todo para una disciplina caracterizada por ser conservadora en sus vericuetos y meandros internos al tiempo que es crítica y radical en su observación de lo que la rodea: el resto de la sociedad (Rodríguez, 2007).

3.6. La Teoría del “todo” social. Rasgos generales de la Teoría General de los Sistemas Sociales de Niklas luhmann

La obra de Luhmann es más que una teoría. Su oferta teórica es un sistema completo de pensamiento. Ofrece un aparato conceptual complejo, total, omniabarcador. Es un instrumental teórico que crea sus propias condiciones, su propia lógica, sus propios procesos, su propia dinámica, sus propios conceptos, su propia semántica. Construye, incluso, su propia base epistemológica. Para hacerlo, recurre a elaboraciones provenientes de otras áreas del saber: la matemática formal, la psicología, la biología, entre otras, son disciplinas que contribuyen al acervo conceptual con el que Luhmann diseña la arquitectura de su teoría. Los conceptos que recibe de estas otras disciplinas, no obstante, no son directamente adoptados, ni tampoco consiste su recepción en una simple traducción sociológica. (Torres y Rodríguez, 2005).

El constructo teórico luhmanniano pretende ser omnicomprendivo en su campo, pero no de la realidad. Es omnicomprendivo de lo social: todo fenómeno social debería ser explicable con sus categorías (Luhmann, 1991).

La pretensión no es dar cuenta de toda la realidad, sino aislar un campo y referirse a su totalidad. A diferencia de Hegel, cuyo tema es toda la realidad, el ámbito de interés de la teoría luhmanniana se restringe a lo social. Su teoría

pretende tener aplicabilidad universal, lo que equivale a decir que debería ser capaz de explicar cualquier fenómeno social, desde la sociedad mundial de nuestros días, hasta la sencilla interacción entre dos personas que toman el té en una tarde de lluvia o el fugaz cruce de miradas que ocurre al subir al metro. (Torres y Rodríguez, 2005).

Según estos autores, una característica fundamental de la obra de Luhmann es ser un sistema autocontenido. Se ve en la necesidad de acotar y delinear su campo. Este es la sociedad. Toda observación que se haga de la sociedad, ocurre dentro de la sociedad. No existe un lugar privilegiado, una atalaya desde la cual se pueda observar a la sociedad, desde fuera de ella. Desde los mismos comienzos de la sociología, se ha tratado de evitar el problema de la ineludible autorreferencia implicada por el estudio de la sociedad, que ha de hacerse -necesariamente- desde dentro de ella.

Como analogía, la teoría de Luhmann tiene cierta similitud respecto a las últimas teorías físicas sobre el universo. La teoría física está convencida que en el comienzo hay una especie de *Big Bang*, donde la materia es un algo infinitamente pequeño e infinitamente denso que está en un proceso de expansión (Hawking, 1988). Este proceso está autocontenido. Nada de fuera lo puede determinar. Este proceso de expansión se va agrupando en centros de aglomeración cada vez mayores. Es una expansión que se va constituyendo en galaxias y conjuntos de galaxias en grupos locales. De alguna manera, se podría pensar que tienen centros que los congregan como el sol para el sistema solar. (Torres y Rodríguez, 2005).

La comunicación es equivalente para Luhmann: también es un proceso infinitamente pequeño y denso que se va expandiendo y va agrupándose en sectores mayores. Autocontenido, nada desde fuera lo puede determinar ni nada que no sea comunicación puede formar parte de él. La relación entre sociedad y comunicación es circular, lo que significa que no se puede pensar la sociedad sin comunicación ni tampoco la comunicación sin la sociedad (Luhmann, 1997).

La sociedad –para Luhmann- es un proceso de atribuciones sociales: atribuciones de comunicación. La operación que define este concepto es la comunicación. La sociedad es un sistema constituido por comunicaciones, las que deben ser atribuidas, para que se puedan conectar con otras comunicaciones y permitir así la mantención del sistema de la sociedad. Las comunicaciones,

entonces, se atribuyen en la forma de acciones. Se necesita saber quién dijo qué, para responderle y continuar así la comunicación.

Como nos explican Torres y Rodríguez (2005) la sociedad, de esta manera, construye una versión simplificada de sí misma. Esta versión consiste de atribuciones que, luego, son distribuidas de acuerdo a sistemas funcionales especializados. Entender que se trata de atribuciones y no de la descripción directa de la operación no es algo sencillo y por esta razón la sociología y las ciencias sociales debieron esperar para que se pudieran desarrollar los conceptos adecuados para hacer las distinciones que permitieran descubrir el entramado de atribuciones tras la autodescripción que la tradición ha cimentado.

Para comprenderlo mejor, las atribuciones sociales que constituyen el sistema de la sociedad son llevadas a cabo especializadamente al interior de los distintos subsistemas funcionales en los que se ha diferenciado la sociedad (economía, derecho, política, ciencia, religión, arte, etc.).

¿Quién tiene la atribución de decidir si un individuo está capacitado o no en la sociedad moderna o funcionalmente diferenciada? (*Ver ilustración No. 1*). Un subsistema especializado de ella: la educación. Este subsistema se ocupa de la selección, de hacer atribuciones que permitan hacer distinciones entre los miembros de la sociedad. Así, el que pasa por el sistema educativo y cumple allí obteniendo notas sobresalientes, se diferencia del que no lo logra. El sistema educativo selecciona, vale decir, señala quiénes son mejores y quiénes peores, según sus propios criterios de selección: pruebas, logros competencias. Se trata de hacer atribuciones propias en las que se informa al resto de los subsistemas de la sociedad quienes tienen mejor rendimiento, quienes son los que tienen el peor rendimiento y evitar decir que alguien es peor cuando es mejor o que alguien es peor cuando es mejor (Claro, 2000).

Si un individuo –según el derecho- no es culpable, se le atribuye esta no culpabilidad independientemente de lo que haya hecho o digan otras personas o la moral. La culpabilidad o no culpabilidad, entonces, es una atribución hecha y decidida al interior de un subsistema especializado de la sociedad. El derecho es el que decide lo que es conforme o disconforme con el derecho. En este sentido, el sistema del derecho se encuentra operacionalmente clausurado y determinado en sus estructuras (Luhmann, 2002).

Diferenciación funcional de la sociedad

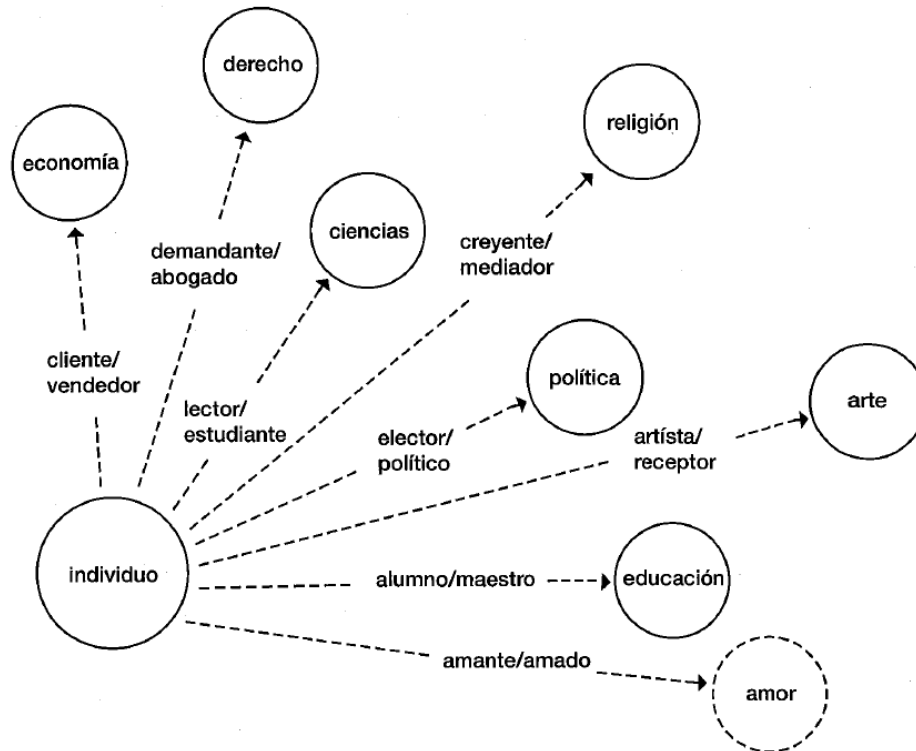


Ilustración 1: Sociedad funcionalmente diferenciada. Becker, F. (2006)

3.6.1. Los pilares del pensamiento Luhmanniano

Como referimos anteriormente, para edificar su propia teoría Luhmann necesitó echar por tierra las bases del pensamiento sociológico previo. El teórico alemán criticó el excesivo apego de la sociología respecto a sus clásicos. Para él, la exégesis y la interpretación de los fenómenos *a la manera de* son los síntomas de una disciplina que se resiste a madurar. Comparte, entonces, el apotegma de Whitehead utilizado como epígrafe del libro de Merton (1965): “Una ciencia que titubea en olvidar a sus fundadores está perdida”.

Luhmann no vaciló y sobre los escombros de los clásicos que lo precedieron, asentó su propia base, aunque para ello necesitó derribar barreras bien afincadas en la tradición sociológica.

Según el mismo profesor de Bielefeld, hay cuatro obstáculos epistemológicos que pueden también utilizarse para tratar de entender las razones por las cuales la sociología ha sido incapaz de formular una teoría de la sociedad. Este concepto de *obstacles épistémologiques*, que toma de Gaston Bachelard (1947), se refiere a las vallas que obstruyen el trabajo científico generando, además, expectativas que no podrán ser adecuadamente satisfechas (Luhmann, 1997):

- **La idea de que el hombre es el elemento de la sociedad.**
- **La idea -relacionada con el supuesto anterior- que la sociedad se constituye merced al consenso entre los seres humanos.**
- **Seguir pensando en sociedades regionales, referidas a territorios geográficos fácilmente delimitables**
- **Suponer que se puede observar a la sociedad desde fuera.**

Y como ya dijimos, para superar estas vallas que según Luhmann entorpecían el trabajo científico, nuestro autor recurrió al constructivismo, así como a una antropología filosófica que subyace a su teoría. Como ya anotamos, por constructivismo se indica un conjunto más bien heterogéneo de planteamientos teórico-epistemológicos provenientes de variados ámbitos disciplinarios (biología, neurofisiología, cibernética, psicología, etcétera) que comparten el asunto según el cual el conocimiento no se basa en su correspondencia con la realidad externa, sino siempre únicamente sobre las *construcciones* de un observador. El conocimiento es un descubrimiento de la realidad, no en el sentido de un develamiento progresivo de objetos preexistentes, sino en el sentido de la *invención* de datos externos (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996). Y como ya indicamos, el tipo específico de constructivismo desde el cual Niklas Luhmann construyó su teoría, fue el *constructivismo operativo* (el cual estuvo influenciado por el trabajo desarrollado por el cibernético austriaco Heinz Von Foerster).

Las investigaciones de Von Foerster, iluminaron la importancia de la teoría del conocimiento sobre algunos resultados de la neurofisiología. Uno de estos resultados es el llamado principio de codificación indiferenciada, según el cual las células nerviosas codifican solamente la intensidad y no la naturaleza de un estímulo perceptivo: el cerebro utiliza las mismas operaciones (estímulos de base eléctrica) para ver, oír, oler y percibir con base en el tacto, y crea entonces de manera interna las diferencias cualitativas correspondientes. La percepción diferenciada según los diversos sentidos se basa en una interpretación interna de estímulos no diferenciados: el mundo como se conoce, con su variedad y poliedricidad es el resultado de procesos internos (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996).

Otro elemento fundamental del constructivismo constituye el concepto de autopoiesis, formulado por el chileno Humberto Maturana. Esta propuesta afirma que a nivel organizativo, todos los sistemas vivientes operan en condiciones de

clausura, sin *input* ambientales. El sistema nunca entra directamente en contacto con el entorno, sino que sólo conoce sus propios estados internos.

Los sistemas autopoieticos se caracterizan por la capacidad de producir sus propios componentes. Si se quiere definir a un sistema como autopoietico, es necesario preguntarse por los componentes: indicar cuál es la operación que se genera al interior del sistema y qué da por resultado los componentes de dicho sistema. Dice Luhmann que las operaciones de los sistemas sociales son comunicaciones, que se producen sobre la base de otras comunicaciones. (Torres y Rodríguez, 2005)

Por éstas y otras consideraciones los constructivistas, según Corsi, Esposito y Baraldi, (1996) sacan la conclusión de que todo conocimiento es inevitablemente una construcción interna de un sistema. No niegan la existencia de la realidad, pero sostienen que no existe en ella nada que corresponda a las categorías del conocimiento: no existen objetos negativos o modalizados (objetos posibles y necesarios), y no existen en general distinciones. La realidad es simplemente la que es, actual y positiva; pero el conocimiento, que se basa en observadores, está forzado a captarla bajo la forma de distinciones, a las cuales, en la realidad no corresponde nada. El observador conoce entonces únicamente sus propias categorías y no datos primitivos.

El constructivismo lleva, como ya se ha visto, cada dato a una observación: la tarea de la teoría del conocimiento y en consecuencia la de observar observaciones, en una *observación de segundo orden* que no se orienta a lo observado (*qué*), sino al *cómo* de la observación de primer orden: observa cómo observa el observador observado. La distinción clásica sujeto/objeto que presupone la constancia de los objetos por sujetos diferentes, se sustituye en este planteo por la distinción operación/observación, que hace llegar cada dato a las operaciones concretas de un *sistema* autopoietico; precisamente para subrayar el hecho de que la novedad está en la referencia a las operaciones, en la acepción de Luhmann se prefiere la expresión *constructivismo operativo* a la más difundida de constructivismo radical (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996).

Otro fundamento interesante que enuncian estos autores es el principio del punto ciego (*blindspot*) del propio Von Foerster. Dicho principio generaliza a toda forma de observación el descubrimiento de los estudios sobre la visión ocular según la cual existe una zona en la retina al que corresponde, sin que el vidente se dé

cuenta, un punto de ceguera. De hecho existe un punto en la retina en el que no hay células receptoras y por esto nuestro campo de visibilidad es incompleto; no somos capaces de ver lo que recae en dicha zona y menos aún, al no conocer esta carencia, de ver que no vemos. Este principio ha sido abstraído y aplicado a observaciones de todo tipo, las cuales, orientándose a una distinción específica, no son nunca capaces de observar la distinción misma. Este será un elemento que luego retomaremos más adelante como parte del análisis organizacional.

En esta misma cuerda del constructivismo, descansa la *antropología filosófica* de la teoría luhmanniana, la cual considera la idea o noción del *ser humano* como una construcción histórica proveniente de la edad media y la noción de *sujeto* como concepto central del pensamiento de la primera modernidad (siglo XVII). De ahí que sea muy importante reconocer que en la base del pensamiento de Luhmann existe la siguiente noción de lo que somos los seres humanos: la de que el ser humano “es un ser no fijado”, “contingente”, “un ser indeterminado”. Esta es una noción muy vinculada a su postura constructivista y a su idea de que la sociología no debe tener posturas normativas.

Para Luhmann entonces la sociología tiene como objeto de estudio a la sociedad y la sociedad es, ni más ni menos, el sistema social que comprende todas las comunicaciones. Algunas de las implicaciones que esta decisión de teoría tiene son parte del “escándalo” desatado por Luhmann en la sociología. “Escándalo” que puede resumirse en el título de una de las obras pioneras en la introducción del pensamiento de Luhmann al mundo de habla hispana; me refiero al libro de Ignacio Izuzquiza: *La sociedad sin hombres*. Muchas de las críticas a la teoría luhmanniana se han centrado en este punto, el cual, sin lugar a dudas, rebasa a la sociología y toca fibras muy sensibles de la tradición filosófica de la vieja Europa. (Galindo, 2006)

Si nos quedamos en la superficie, esta apuesta teórica no sólo resulta escandalosa, sino absurda. Evidentemente, uno no puede afirmar que el ser humano y la sociedad son dos “entidades” diferentes y pretender que todo el mundo se sume a dicha afirmación.

Según este autor, Luhmann no afirma que sociedad y ser humano sean dos “entidades” distintas y no lo hace porque su teoría no tiene como unidad de observación a las entidades, sino a los sistemas. Lo que Luhmann afirma es que, visto desde la óptica de una versión particular de la teoría de sistemas —la teoría

de sistemas autopoieticos operativamente clausurados— el ser humano se encuentra en el entorno del sistema social. ¿Por qué? Porque para poder observar algo esta teoría busca operaciones que constituyan sistemas y el ser humano no puede ser concebido como una operación. De hecho, desde esta óptica el concepto mismo de ser humano se vuelve problemático porque, justamente, eso que la tradición ha concebido como unidad debe ser pensado como cúmulo de diferencias. En este sentido, el ser humano no es un sistema, sino que está constituido por diversos sistemas.

Luhmann retoma la crítica al funcionalismo y a la teoría parsoniana, pero desde una óptica totalmente diferente. La discusión que hace del funcionalismo no sigue el camino que consistía en demostrar su inaplicabilidad como método de investigación de los problemas sociales. Su postura consiste en la afirmación de que el más grave problema del funcionalismo ha sido la falta de radicalidad con que se ha hecho uso del análisis funcional. No se trata de que el método funcional sea inadecuado, sino que no se le ha utilizado en su verdadera potencialidad. Para hacerlo, es necesario radicalizar el método funcional, entendiendo a la función en el sentido matemático del término: como *esquema lógico regulador*, que permite comparar entre sí como equivalentes funcionales sucesos que, desde otra perspectiva, serían absolutamente incomparables. (Arriaga, 2003)

A partir de esto:

[...] Luhmann de fine su postura teórica como funcional-estructuralismo, la que a diferencia del estructural-funcionalismo parsoniano, no considera que haya ciertas estructuras dadas que deban ser sostenidas por funciones requeridas, sino que es la función [...] la que antecede a la estructura. (Rodríguez, 1995)

El enfoque luhmanniano es decididamente no ontológico, lo que probablemente quede en evidencia en que su punto de partida no es la identidad, sino la diferencia. El cálculo de la forma de Spencer-Brown se inicia haciendo una distinción; el método funcional se basa en la comparación de alternativas equivalentes; la contingencia remite a otras posibilidades; el sentido es la diferencia entre potencialidad y actualidad; la complejidad se entiende como una gradiente entre sistema y entorno; el sistema es su diferencia respecto al entorno; etc.

Todo el bagaje conceptual de la teoría tiene por centro la diferencia. La teoría consiste, entonces, en un armazón conceptual orientado a la observación. Toda observación se apoya en esquemas de distinción capaces de destacar algo respecto a un fondo constituido por “todo lo demás”. Los conceptos de la teoría de

sistemas confeccionada por Niklas Luhmann constituyen poderosos esquemas de distinción orientados a hacer posible la observación de los sistemas sociales. No son, de ninguna manera, una reconstrucción de lo social en el plano teórico a la manera del realismo analítico de Parsons (Almaraz, 1981, cit. en Galindo, 2006).

3.6.2. Las síntesis de la comunicación: ¿una operación improbable?

La comunicación, que para Luhmann es el último elemento o la operación específica de los sistemas sociales, es una operación que se presenta por la síntesis de tres selecciones: 1) emisión o acto de comunicar (*Mitteüung*); 2) información; 3) acto de entender (*Verstehen*) la diferencia entre emisión e información (Luhmann, 1998).

Existe comunicación si *Ego* comprende que *Alter* ha emitido (y por lo tanto es posible atribuir a su responsabilidad) una información. La emisión de información (*Alter* dice, por ejemplo, hoy llueve) no es en sí una comunicación. La comunicación se realiza únicamente si logra una comprensión: las informaciones se comprenden (hoy llueve) y la responsabilidad de la emisión de *Alter* (que lo dice, por ejemplo, para invitar a *Ego* a tomar un paraguas), como selecciones distintas. Si no existe esta comprensión, no puede darse una comunicación: *Alter* hace una señal con la mano y *Ego* indiferente continúa caminando porque no entendió que la señal era un saludo. La comprensión realiza la distinción que fundamenta la comunicación: entre emisión e información (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996).

A partir de esta distinción, Luhmann entiende que la comunicación no es una simple percepción del comportamiento del otro. La percepción difiere de la comunicación en la falta de distinción entre información y emisión. El hecho de que *Alter* diga (emisión) algo (por ejemplo, hoy llueve) es una selección: *Alter* lleva la responsabilidad de haber hablado, y además habla por algún motivo que puede atribuírsele (por ejemplo, porque se le ha preguntado sobre el clima o porque quiere hacer entender que prefiere no salir).

Cuando se observa la comprensión como selección en la comunicación no se hace referencia a su calidad psíquica, si bien esta última esté siempre correlacionada con la comunicación. La comprensión psíquica tiene un significado para la reproducción del pensamiento consciente, pero en la comunicación la comprensión permite únicamente la reproducción de un sistema social.

La comunicación es, por tanto, la operación específica que identifica los sistemas sociales: no existe sistema social que no tenga como operación propia la comunicación y no existe comunicación fuera de los sistemas sociales. Ya que toda comunicación es una operación interna de un sistema social, entre los sistemas sociales y su entorno no existe comunicación. Ya que produce todo en la comunicación, un sistema social está cerrado respecto al entorno: no recibe información de éste último (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996).

La comunicación, en la acepción de Luhmann, es una síntesis de tres selecciones: la selección de una información, la selección de un darla-a-conocer y la selección de un entenderla. La aceptación o el rechazo de una determinada selección no son parte de la comunicación, sino actos de enlace. Se parte, por lo tanto, siempre de la diferencia y no de la identidad (Luhmann, 1991).

Para definir la operación de la comunicación, es necesario dejar de lado el concepto tradicional de comunicación, que la considera un traspaso de información. En esta conceptualización, está incluido el individuo: tanto el emisor como el receptor de la información son individuos que participan activamente del proceso de comunicación, entendido como transmisión.

El concepto que Luhmann propone se interesa en la descripción del proceso. La comunicación es la síntesis de tres selecciones: (Torres y Rodríguez, 2005)

a) La selección de una información: *¿Qué digo?* Es una selección, porque en cada contexto comunicativo se da una gama de posibilidades de información que *Alter* podría querer dar a conocer a *Ego*. La información, se entiende en el sentido de Bateson (1976), como *la diferencia que hace la diferencia*.

b) La selección de un darla-a-conocer: *¿Cómo lo digo?* *Alter* dispone también de distintas opciones de darla-a-conocer. Puede dar-a-conocer a *Ego* la información seleccionada de muy diversas formas. Hay palabras que son sinónimas, pero que agregan algo; hay gestos que pueden ser utilizados para acentuar algo o quitarle importancia; se puede escribir una circular, si se quiere que quede constancia, etc.

c) La selección de un entenderla: *¿Qué entiendo?* *¿Qué me quiere decir, con esta expresión?* *Ego* también ha de seleccionar. Él debe ser capaz de distinguir entre información y darla-a-conocer. Ha de saber si lo que se dijo tenía o no la intención aducida. En esto, la conceptualización de Luhmann se aparta del conocido primer axioma de la comunicación pragmática de Watzlawick (1972): *Es imposible no comunicar*, porque es necesario que *Ego* distinga la información del darla-a-conocer y, de esta manera, diferencie entre una comunicación intencional y el simple comportamiento no comunicativo: veo a alguien dormido en la primera fila de mi clase. *¿Es un simple comportamiento involuntario o un acto ostentoso, demostrativo del aburrimiento que he provocado?* También es una selección, dado que *Ego* dispone de un conjunto de posibles modos de entenderla, entre las que se considera también la incompreensión.

Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de Luhmann radica en que se plantea de manera contra-fáctica. Esto quiere decir que su punto de partida

no es la constatación del hecho, sino la pregunta acerca de cómo es posible ese hecho innegable aplicado a la comunicación, este 'todo implica apartarse del camino habitual que consiste en dar la comunicación por evidente y tratar luego de describirla enumerando sus características; es poco más lo que se puede hacer con esta forma acostumbrada de mirar (Rodríguez, 2007).

La comunicación debe superar tres improbabilidades:

a) La improbabilidad de que el otro entienda. Se ha seleccionado una información y, un modo de darla-a-conocer: es improbable que se logre separar adecuadamente la información de la forma en que es expresada (dada-a-conocer, porque cada persona tiene muchas formas de interpretar lo que ha llegado a sus oídos. Dado que puede haber diversas maneras de entender lo que se quiere decir, resulta necesario optar por una, la que nos parece plausible, pero es improbable que con esta versión se logre coincidir exactamente con lo que el que habló deseaba dar-a-conocer.

b) La improbabilidad de llegar más allá del círculo de los presentes. Es improbable que la comunicación que ocurre en la presencia física de los interlocutores pueda trascender espacial temporalmente los límites de dicha interacción. La sociedad mundial contemporánea ha hecho posible y necesario que la comunicación alcance los lugares más lejanos del planeta. La improbabilidad de alcanzar a los que no se encuentran presentes no ha disminuido, sino que se ha hecho más notoria. La improbabilidad persiste, y es probable que se sigan desarrollando tecnologías destinadas a desactivarla, aunque es también probable que ninguna de ellas logre superarla definitivamente.

c) La improbabilidad de que el otro acepte la propuesta contenida en la comunicación. En la comunicación, Alter le propone a Ego que éste seleccione, de entre las posibilidades propias de su contingencia, siguiendo los criterios de selección sugeridos por Alter. A modo de ejemplo, cada vez que invito a alguien a tomar café conmigo, lo que hago es decir: sé que tienes una gama de posibilidades, la mayoría de las cuales son desconocidas para mí, y que una de ellas es tomar un café en mi compañía. Te sugiero que dejes de hacer cualquier otra de dichas alternativas. (Rodríguez, 2007)

Las tres improbabilidades se refuerzan entre sí en el sentido de que la superación de una implica el aumento de la improbabilidad de las otras. Si se consigue que el otro entienda, aumenta la improbabilidad de que acepte; por ejemplo, si en la empresa se solicita a los trabajadores que trabajen el día sábado completo y a cambio se les ofrece un bono, es mayor la probabilidad de que acepten cuando no se les ha dicho el monto de ese bono que cuando se les indica que ese bono será por una suma que ellos pueden considerar inadecuada para el esfuerzo demandado (Rodríguez, 2007).

Los especialistas en comunicación organizacional han de derribar ese mito y abandonar la trillada cantinela de que "el problema consiste en que las comunicaciones produce malentendidos que hay que evitar". Aunque tal afirmación es totalmente efectiva, sólo es la primera de tres improbabilidades que enfrenta

toda comunicación. Si no basta con que la otra persona entienda, es necesario contar con mecanismos de apoyo al lenguaje que lo ayuden a hacer más atractiva la propuesta para el otro, esto es, más aceptable. Estos mecanismos se han desarrollado en el curso de la evolución humana y tienen gran capacidad de motivación. Luhmann los denomina Medios de Comunicación Simbólicamente Generalizados (Luhmann, 2007).

Tales medios surgen con la invención de la escritura, cuando la comunicación trasciende las fronteras de la presencia y se incrementa la probabilidad del rechazo. Son generalizados porque, del mismo modo que las reglas del lenguaje para Wittgenstein que vimos en el capítulo dos, son válidos en más de una situación. En la interacción existen mecanismos que aumentan la probabilidad de la aceptación y sobre estos mecanismos descansaba la comunicación antes de la escritura. Esta clase de mecanismos, tales como la presión hacia la uniformidad, la valoración de las semejanzas, en las sociedades tradicionales se expresan en una conciencia colectiva voluminosa, rígida, intensa y de contenidos mítico-religiosos (Durkheim, 1967). En la medida que la sociedad aumenta su complejidad, las semejanzas pierden su valor integrador y se comienza a valorar su contrario, lo diverso. Pero surge entonces con fuerza la necesidad de medios que ayuden a lograr la aceptación de las comunicaciones, porque éstas ya no se pueden imponer por una regla normativa de semejanza. (Rodríguez, 2007)

3.6.3 Conciencia y acoplamiento estructural

Los sistemas psíquicos o conciencias representan, junto con los sistemas y a los sistemas vivos, uno de los tres niveles de constitución de autopoiesis. Las operaciones de la conciencia son los pensamientos (Gedanken), que se reproducen recursivamente en una retícula cerrada, sin contacto con el entorno: no existe ninguna posibilidad de insertarse directamente en el flujo de pensamientos de una conciencia, pero se puede sólo observarla desde el exterior, en los modos y en las formas del observador implicado de vez en cuando. (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996)

La conciencia en cuanto sistema cerrado es inaccesible aun para otros sistemas autopoieticos: ni el cuerpo ni la comunicación son capaces de determinar el flujo de los pensamientos, sino sólo son capaces de ofrecer algunos estímulos que la conciencia es libre de elaborar en las propias formas y según las propias

estructuras. La sociedad pertenece al entorno del sistema psíquico, y las relaciones entre los dos niveles de autopoiesis toma la forma de interpenetración.

La socialización de las conciencias no se realiza a través de una intervención desde el exterior, sino exclusivamente como "autosocialización": el sistema psíquico utiliza algunos estímulos que provienen del ambiente para re-especificar las propias estructuras conforme al propio modo de operar. La sociedad, por su parte, puede referirse a los sistemas síquicos, pero debe hacerlo con base en estructuras específicamente comunicativas: se construyen para este fin las unidades de las personas. El presupuesto de la cerradura operacional excluye también una relación directa entre conciencias diferentes, que pueden entrar en contacto sólo de manera mediata a través de la comunicación: ésta se realiza, sin embargo, siempre con base en la doble contingencia y la recíproca intransparencia de los sistemas psíquicos implicados, que permanecen en calidad de cajas negras el uno para el otro. (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996)

Luhmann sostiene que la comunicación no depende de la conciencia. La comunicación pertenece a un sistema que opera clausuradamente y la conciencia, por su parte, constituye también un sistema clausurado. Aunque esta tesis puede en un primer momento parecer poco plausible, tiene fundamentos sólidos. La conciencia no es una operación comunicativa. Un individuo no puede reaccionar a lo que pasa en la conciencia de su interlocutor con un sí ni con un no. De hecho, no puede reaccionar en lo más mínimo porque no tiene cómo enterarse de ello. Los demás saben lo que un individuo piensa sólo a través de sus expresiones y si no da a conocer lo que está pensando, no hay forma que los demás lo sepan. Incluso más, aunque la persona exprese sus pensamientos, los demás pueden tener dudas acerca de lo que realmente está pensando y ella misma puede darse cuenta, al hablar, que "le faltan las palabras" para expresar adecuadamente su pensamiento. La conciencia sólo puede ser cartografiada en la comunicación. (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996)

El escritor peruano Alfredo Bryce Echeñique (1995) apunta con gran humor y de manera magistral a la difícil relación entre el pensamiento y la comunicación: "Yo sé que usted cree que comprende lo que piensa que acabo de decir. Pero no estoy seguro de que usted se haya dado cuenta de que lo que acaba de escuchar no es lo que yo quería decir". Se trata, por lo tanto, de la compleja relación entre dos sistemas autopoieticos entre los que hay una estricta separación operativa: la

comunicación es producción de sentido en la secuencia de sucesos comunicativos y la conciencia ocurre como reproducción de la atención y el constante cambio de representaciones, orientada principalmente por la percepción.

El concepto de acoplamiento estructural (*Ver ilustración No. 2*) es particularmente apropiado para la comprensión del vínculo entre estas dos formas de operación. Cada uno de los sistemas involucrados mantiene su clausura operacional: ningún pensamiento pasa a ser parte de la comunicación, pero tampoco comunicación alguna es incorporada sin más en el torrente de pensamientos que constituye la conciencia. Hasta aquí, parece tratarse simplemente de asegurar la necesaria mantención de los límites que permiten la autopoiesis de los respectivos sistemas. Sin embargo, se requiere algo más: para la comunicación es indispensable la participación de las conciencias y para la conciencia es necesaria la comunicación.

Mediante el concepto de acoplamiento estructural se indica al mecanismo que asegura que para cada comunicación va a haber suficiente atención disponible. En otras palabras, que el individuo piense cada vez que oye algo o que lee y, visto desde el otro ángulo, el acoplamiento estructural asegura que a través de la participación continua en la comunicación alguien desarrolle una memoria o tenga experiencias de éxito y fracaso, de tal modo que pueda estilizar su propia identidad, de acuerdo a cómo se relaciona con la comunicación: a cómo es socializado (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996).

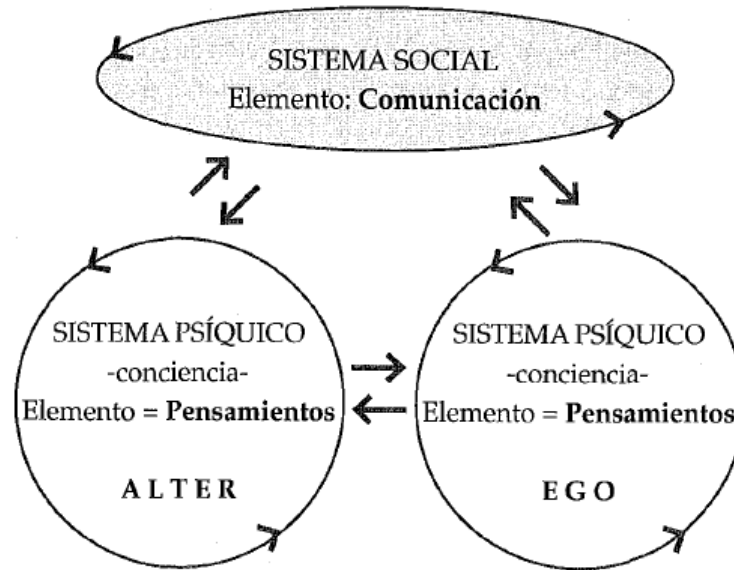


Ilustración 2 Acoplamiento estructural. Rodríguez, (1992). Comunicaciones de la Organización

3.6.4 ¿En qué consiste el principio del *sentido* como médium dentro la teoría luhmanniana?

El psicólogo Fritz Heider (Heider, 1967) para dar cuenta de la percepción a distancia desarrolla la idea de Medium/Cosa, en que el médium cuenta con elementos acoplados flojamente —tal como el aire o la luz— sobre los cuales se puede imprimir una cosa cuyos elementos se acoplan de manera firme. Luhmann cambia el término “cosa” por el de forma y de esta manera puede decir que el sentido es el medium sobre el que se imprimen formas, sin agotar al medium del mismo modo como no se agota la luz al reflejar los objetos ni el aire al transportar los sonidos. El lenguaje es una forma impresa sobre el medium del sonido y también un medium, sobre el que se imprimen palabras y frases, y así sucesivamente. (Torres, 2006).

El concepto de sentido permite precisar la especificidad de los sistemas sociales y psíquicos con respecto a los sistemas vivos (células, organismos, cerebros). El sentido es una conquista evolutiva de los sistemas psíquicos y sociales que no permite analogías con respecto a los sistemas vivos: por lo tanto es necesario distinguir en un sentido y vida biológica como tipos diferentes de organización autopoietica (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996).

Para Luhmann, el *sentido* es el médium que permite la creación selectiva de todas las formas sociales y psíquicas. El sentido tiene una forma específica, cuyos dos lados son realidad y posibilidad, o también actualidad y potencialidad. El

sentido es una conquista evolutiva propia de todos los sistemas sociales y de los sistemas psíquicos: permite dar forma a la autorreferencia y a la construcción de la complejidad de tales por tanto a toda diferencia sistema/entorno es relativa a ellos (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996).

La capacidad del ser humano de negar -y de negar reflexivamente- se encuentra a la base de la construcción significativa del mundo. La negación no afecta la identidad de lo negado. Si se afirma que no hay pan en la mesa, el pan sigue siendo pan y no cambia su identidad a otra, al ser negado. De esta forma, la negación permite la duplicación de la realidad en el mundo definido desde la categoría del sentido. En el mundo no existe la negación. No hay nada equivalente al no-árbol; es el observador quien dice que no hay un árbol en un cierto lugar y que convendría plantar uno, para gozar de su sombra (Torres y Rodríguez, 2005).

El sentido es la categoría última e innegable. Para los sistemas que procesan el sentido todo es con sentido. Para ellos nada hay fuera del sentido. La sociedad -como todo sistema social- es un sistema constituyente de sentido y constituido por el sentido (Luhmann, 1974).

El sentido es una estrategia de selección entre las posibilidades que ofrece la contingencia. Cada vez que una persona hace algo, deja de hacer todo lo demás que podría haber hecho, en lugar de haber seleccionado hacer lo que hizo. Esa es la contingencia a que nos enfrentamos momento a momento los seres humanos y los sistemas sociales que constituimos. Si no dispusiéramos del sentido, estaríamos condenados a tomar decisiones incoherentes entre sí, porque cada vez sería una selección desligada tanto de las que la antecedieron como de las que seguirán después. Careceríamos de una estrategia de selección que hiciera posible la continuidad de las selecciones y, por consecuencia, de las acciones. El sentido es esta estrategia que nos toma sistema y sistematiza nuestro decidir (Rodríguez, 2007).

Según el sociólogo chileno Darío Rodríguez (2007) esta capacidad propiamente humana de hacer uso del sentido descansa en este invento del lenguaje de tanta importancia: la negación. Negar posibilidades hace posible seleccionar. Si no pudiéramos decir no, tampoco podríamos elegir sabiendo que lo hacemos. El invento de la negación permite el pensamiento y da origen a lo potencial. Un animal cualquiera no ve potencialidades. Opera momento a momento y no lamenta no haber tomado otra opción. Sólo hizo lo único que podía hacer. El

sentido emplea la negación para seleccionar, pero al hacerlo no se pierden las posibilidades negadas.

El sentido tiene tres dimensiones (Rodríguez, 2007):

Objetual: referida a objetos. En esta dimensión aparece el sentido en el ser diferente. Que un perro no es un gato, un escritorio no es una máquina, la rapidez no es un impuesto ni una orden es un color.

Social: referida a personas y sistemas sociales. Esta dimensión se construye con el apoyo de la dimensión objetual, porque se distingue un no-yo, como un otro yo. Esto es, como portador de sus propias vivencias y perspectivas del mundo, las que son distintas a las propias.

Temporal: referida al pasado, el futuro y el presente. Con esta dimensión queda plenamente expresado el sentido como estrategia. La negación de las posibilidades adquiere sentido en vistas a un proyecto futuro o en consideración a las experiencias pasadas. Se conecta con la dimensión social al indicar quién dijo algo. También con la dimensión objetual, la leche dura menos que una piedra. Y con ambas: ¿a quién necesito contratar para sacar adelante el proyecto de informática?

La comunicación del rechazo abre la puerta al conflicto, lo que no es necesariamente negativo. Por el contrario, es sabido que: "Lo que resulta perjudicial no es el conflicto en sí, sino evitarlo y no desarrollar una organización equipada para manejarlo" (Tjosvold, 1993). Esto significa que las comunicaciones organizacionales pueden seguir el curso sugerido, en la medida que sean aceptadas, o un curso divergente, conflictivo, sino son rechazadas. En ambos casos, sin embargo, la comunicación continúa y, con ella, la autopoiesis. En el conflicto también se mantiene el sentido, porque si no fuera éste el caso, no se sabría qué, con quién ni con qué se está en desacuerdo (Rodríguez, 2007).

Debido precisamente a que el rechazo podría ocurrir es que en las organizaciones se hace uso del poder para aumentar la probabilidad de aceptación. Se ha podido comprobar, por ejemplo, que los trabajadores de la pequeña empresa industrial consideran que sus líderes establecen relaciones diferenciadas por grupos de subordinados, por lo que pertenecer a uno u otro sector puede significar mejor o peor acceso a la comunicación relevante (Mellado Ruiz, 2005). Esta es una antigua estrategia de poder que se utiliza en grupos y organizaciones pequeños (Popitz, 1976), pero que también ha demostrado su eficacia en el curso de la evolución de la sociedad humana.

3.6.5. Aclaraciones sobre la Teoría General de los Sistemas Sociales

La TGSS fue resultado del diálogo teórico construido entre la Sociología, Biología, Física, Cibernética, Derecho, etc., dando como resultado una amplia variedad conceptual que claramente no encuentra anclaje en la teoría sociológica tradicional, pero que permite de alguna forma un planteamiento explicativo de la sociedad moderna. La TGSS no es una propuesta normativa que nos ofrezca un modelo de sociedad el cual debamos alcanzar, no expresa un deber ser normativo, más bien nos ofrece herramientas conceptuales para la comprensión del funcionamiento de lo social; sus sistemas, las organizaciones y sus interacciones.

Esta formulación teórica tiene tres pilares fundamentales, el primero es la Teoría de Sistemas que nos propone un conjunto integrado de conceptos con la pretensión de ser aplicado a todo lo social (todas las comunicaciones posibles). Esto no significa que la teoría tenga intenciones omnicomprendivas, porque incluso el mismo autor reconoce su agotamiento, pero sí la pretensión de explicar la complejidad, y las operaciones desde el interior de los sistemas específicos; Derecho, Arte, Educación, Ciencia, Amor, Político, Religión, Medios de Masas, Organización etc. Esto da como resultado una vasta obra que dará cuenta de operaciones de comunicación de distintos sistemas sociales.

La TGSS de Luhmann es considerada teoría que en la actual historia de la teoría sociológica exige y ha introducido el cambio más radical en lo concerniente a teoría de la comunicación. La teoría de sistemas de Niklas Luhmann se señala no sólo porque propone a la comunicación como la unidad basal de todos los fenómenos sociales, sino porque —como se formula expresamente en la discusión sobre la concepción de Habermas de la acción comunicativa— manifiesta la pretensión de entender la comunicación sobre una nueva base teórica.

Ahora bien, obsérvese que en esta poderosa obra de teoría en red el complejo de la comunicación, a pesar de toda la prominencia que posee, sólo representa uno entre muchos conceptos, por lo que es difícil tratarlo de manera aislada; comoquiera que sea, para nuestros propósitos esto se vuelve necesario. De allí que nos concentremos en este núcleo temático y la respuesta a las otras preguntas la dejemos al mismo Luhmann o la deleguemos remitiendo a los comentarios del mismo Luhmann sobre la teoría de sistemas (Luhmann 2002), así como a otras muchas obras de comentarios sobre Luhmann (Becker/Reinhardt-Becker 2001, Berghaus 2003 y Kneer/Nassehi 1994).

Como en todas las otras teorías, también en la teoría de sistemas es importante saber bajo qué perspectiva, bajo qué posición de pregunta se tematiza y analiza un asunto o un objeto. La teoría de sistemas se acerca al objeto comunicación bajo una pregunta directriz específica y ésta dice: ¿cómo es posible la comunicación? Ésta es una pregunta desacostumbrada, ya que todos sabemos que la comunicación es posible (Schützeichel, 2015).

Según el propio Schützeichel, nosotros empleamos una buena parte de nuestra vida en hablar con otros, leer periódicos, ver televisión o dar dinero. Pero la teoría de sistemas no plantea esta pregunta de manera irreflexiva. Pretende analizar las condiciones —mostrar las constelaciones, investigar los factores— que hacen posible que nosotros podamos comunicarnos. Declara la comunicación como improbable precisamente para aclarar las precondiciones que son necesarias para que esta improbabilidad se transforme en probabilidad.

Y allí no se trata de cualquier presupuesto y de cualquier condición, sino de aquellos de naturaleza social. La teoría sociológica de sistemas se interesa sólo de manera colateral por las condiciones individuales del comunicar, que consisten en que nosotros mostramos competencias determinadas: construir sonidos, oraciones, dominar reglas de transformación gramaticales, leer o escribir, o adoptar determinadas actitudes y posiciones para podernos comunicar con éxito. Todo esto lo presupondrá la teoría de sistemas, pero ella se interesa por las condiciones sociales del comunicar mismo.

Todavía es importante otro punto. La teoría de sistemas intenta una teoría general, omnicomprendensiva; por tanto, una teoría que no sólo sea válida para la comunicación hablada, escrita o medial, no sólo para la conversación personal entre presentes o para las directivas formales de la organización o para el sistema omnicomprendensivo de la economía, sino que también esté en situación de tematizar todos estos campos. Esto, por el contrario, lleva a que la teoría de sistemas desarrolle un verdadero concepto abstracto, que se apoya en un tratamiento puramente funcional.

Otro elemento a resaltar es que en la teoría de sistemas actual, Luhmann (1982), distingue tres tipos de sistemas sociales, los cuales, cabe subrayar no se encuentran en un orden jerárquico, ni insertados uno dentro de otro, sino que conviven de forma paralela.

- a) **Interacción:** que tiene lugar cuando los presentes se perciben mutuamente. Estos sistemas no pueden alcanzar una complejidad muy grande, ni en sus propias posibilidades internas, ni en sus relaciones con el entorno.
- b) **Sistema funcionalmente diferenciado:** que es un sistema de otro tipo, el que no puede independizarse de las interacciones, pero sí de las limitaciones que éstas tienen. “La sociedad es el concepto social más amplio, incluye todo lo social, y por consiguiente, no conoce ningún entorno social (Luhmann, 1991). La sociedad es el sistema social que está formado por todas las comunicaciones posibles, Sus propios límites son las fronteras de la comunicación posible y significativa. La sociedad es un sistema autopoiético, vale decir, es un sistema que crea los elementos que lo constituyen, en este caso: las comunicaciones. . Los sistemas funcionales son entes abstractos, solo funcionan para la explicación teórica.
- c) **Organización:** que es un sistema social del tipo propio, caracterizado por la capacidad de poner condiciones a la pertenencia, vale decir, todo quien desee ingresar a una organización y permanecer en ella como miembro, debe cumplir los requisitos que la organización haya establecido. (Rodríguez, 2004)

3.7. Los tres sistemas sociales de la sociedad moderna

Según Rodríguez (2005) la Teoría General de los Sistemas Sociales (TGSS) ha sido considerada el mayor esfuerzo teórico elaborado desde la sociología al finalizar el siglo XX. La envergadura de la tarea que se impuso Luhmann es tal, que debió generar desde la misma base una perspectiva apropiada. No podía recurrir a los conceptos acuñados en la tradición véteroeuropea, porque le parecían incapaces de capturar las características emergentes de la sociedad moderna. La estructura de la sociedad sólo puede ser comprendida con la semántica correspondiente. Los esquemas de distinción que utiliza un observador le permiten hacer selecciones significativas y, si se encuentran anclados en un momento histórico lejano, conducirán a selecciones inadecuadas. Del mismo modo que no se puede pretender que comprenda el correo electrónico alguien que no conoce la electricidad, no se puede esperar una descripción adecuada de la sociedad moderna hecha con conceptos anteriores al siglo XVIII (Torres y Rodríguez, 2005).

La Teoría Social, como argumenta Niklas Luhmann, se encarga del sistema social más amplio –el que contiene todas las posibilidades de comunicación, que a su vez hace posibles los diferentes sistemas sociales (política, arte, ciencia, educación, etc.), pero Luhmann señala dos planos sociales más: organización e interacción (también constituidos por comunicación, pero conformada de manera distinta, es decir con propios sistemas de comunicación). El concepto omnicomprendivo de la sociedad incluye todas las posibilidades de comunicación, a la organización y a la interacción (Corsi et al., 1996)

Tras comprender las limitaciones explicativas del sistema micro/macro, Luhmann entendió que esta distinción antagónica ya no era suficiente para explicar la complejidad de la sociedad moderna.

Este paradigma de lo micro/macro ha estado presente en el pensamiento europeo sobre todo del siglo XX y, por ende, en el desarrollo de la teoría social. Sin embargo, es preciso señalar que hoy el binomio micro y macro está generando una tensión en medio del desarrollo de una compleja sociedad moderna, provocando no sólo problemas analíticos desde lo teórico, sino también en lo empírico, con una deficiente práctica de intervención de la realidad social. (Rojas, 2017)

En este sentido, la teoría sociología de Niklas Luhmann es una posibilidad teórica para el análisis de los procesos de evolución de la sociedad moderna y, por ende, de diferenciación. Sin embargo, para la teoría de sistemas sociales, dicha diferenciación no solo se limita a un tema funcional (educación, política, arte, etc.), además, la propuesta de Luhmann, es destacar una diferenciación entre tipología sistémica: interacción/organizacional/social (Rojas, 2017).

La tipología organización, piedra angular de la presente tesis, cuenta con una importante tradición de estudios dentro de la academia chilena gracias a la influencia del Doctor Darío Rodríguez Mansilla.

Rodríguez Mansilla fue el primer estudiante latinoamericano en postgrado en la Universidad de Bielefeld, Alemania, entre los años 1978 y 1981, bajo la dirección académica (Doktorvater) de Niklas Luhmann. Su obra se desarrolló fundamentalmente en el estudio de las organizaciones desde la perspectiva sistémica la cual sirvió para allanar el camino para el desarrollo de esta singular traza teórica entre varios académicos chilenos.

Rodríguez Mansilla establece el puente necesario que conecta la propuesta luhmanniana con el estudio de las organizaciones, en específico el ámbito de las comunicación. Es por ello, que en la presente tesis nos apoyamos en la obra de este destacado académico chileno para establecer aquellas pautas que nos servirán para realizar el análisis en la organización Liga Mexicana de Béisbol. Pero sobre esto profundicemos en ello en los siguientes apartados.

3.8. El sistema social organización según Darío Rodríguez Mansilla

Los sistemas sociales organizados juegan un papel importante e imprescindible en todos los sistemas funcionales de la sociedad moderna. Las organizaciones, como la sociedad y sus sistemas funcionales, son también sistemas autopoiéticos con propulsión propia. Pueden formarse solamente dentro de la sociedad, por tanto sólo como ejecución de la misma, pues su modo operativo no es otro sino la comunicación (Luhmann, 2018).

No es exagerado afirmar que, si se toma en cuenta toda su variedad, las organizaciones constituyen hoy el principal entorno social que rodea la vida humana. En forma de fábricas, iglesias, juzgados, partidos políticos, escuelas, laboratorios, museos, organismos internacionales, hospitales o ministerios, las organizaciones participan en las operaciones más significativas de la contemporaneidad. De acuerdo con los informes de entidades internacionales, las economías de algunas empresas –organizaciones– son equiparables, o superan, según los casos, a las de muchos países en desarrollo y tienen muchísimo mayor efecto que ellos (Arnold, 1991).

Las organizaciones resultan de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana. Son sistemas relativamente tardíos en la historia de la humanidad que surgen cuando es posible generalizar la motivación. Es así como, según Luhmann (1964, 1978), estos sistemas sociales se caracterizan por su capacidad de unir a una motivación generalizada, una gran especificación de los comportamientos requeridos.

Una razón para llamar «organizacional» a la sociedad moderna es que en ella el fenómeno organizacional ha alcanzado una difusión nunca vista en la historia de la humanidad.

En la sociedad moderna las organizaciones preparan al ser humano para ingresar a otras organizaciones, que le permitirán tener acceso a otras organizaciones, que -a su vez- le darán la posibilidad de ubicar a sus hijos en organizaciones que -por una parte- les permitirán dejar libres a sus padres para seguir trabajando en sus respectivas organizaciones y, al mismo tiempo y -por otra parte-, les dará a ellos la oportunidad de prepararse para su propio ingreso en otras

organizaciones. Este es el cuento de nunca acabar de la modernidad (Rodríguez, 1991).

La organización se encuentra insertada en un medio donde hay otras organizaciones, en que ocurren procesos que la obligan a adaptarse, en que se adoptan decisiones que podrán afectarla, etc. Este entorno está en cambio constante, y la organización, como sistema vivo está permanentemente adaptada a su entorno. No hay organización desadaptada, como nos señala la biología moderna, pero tampoco significa esto que toda organización se encuentre en el óptimo de adaptación: la ley que exige la mantención de la adaptación es una ley que impone requisitos mínimos que deben ser cumplidos y no es,— como se pensaba en las teorías evolucionistas anteriores (Spencer, Darwin)— un límite máximo, de donde se desprendería que la existencia de adaptación— o pura existencia o sobrevivencia — sería un índice de adaptación óptima.

Las organizaciones pueden entonces ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. (Rodríguez, 1996) En otras palabras las organizaciones se caracterizan porque:

-Establecen condiciones que deben cumplir quienes ingresen en ellas

-Ponen condiciones que deben quedar satisfechas por todos los miembros mientras permanezcan en ellas.

A decir de Luhmann (2018), las organizaciones conforman y reproducen fronteras propias, cortes propios en el continuo de la comunicación social, y esto mediante el procedimiento de distinguir entre socios y no-socios. Esto les hace posible formular exigencias especiales a la conducta de los socios (siempre que logren presentar el hecho de asociarse de manera atractiva).

Es interesante que esta formulación de exigencias especiales hacia los socios surge a partir de la coordinación de dos contingencias: Esta doble contingencia se traduce en la contingencia de los reglamentos y normas que la organización ha establecido para regular el comportamiento de los miembros. Tanto las reglas como los comportamientos pueden ser diferentes de los que son, pero el hecho es que son como son. La organización que funciona en la práctica es la que resulta del acomodo entre reglas y comportamientos: ni las reglas se respetan como se hubiera deseado, ni los miembros se comportan a su entero amaño. (Rodríguez, 1996).

Ahora ¿cómo la organización produce y reproduce su propia existencia? Tal y como reflexiona el sociólogo alemán, comunicación de un socio-premisa para el comportamiento de otros-produce un comportamiento decisorio. La propia comunicación produce la autocontinuidad garantizada de los procesos de decisión, con ello resulta reconocible la pertinencia de la organización y la responsabilidad de la decisión en cuanto a los roles de los socios.

La organización se trata de la autopoiesis de decisiones garantizada por sí misma, no solo porque existan reglas o programas ya establecidos, sino porque han sido comunicadas y no deben volver a elaborarse. (Luhmann, 2007). Pero esta comunicación funciona en dos sentidos: posibilitando y restringiendo.

Las decisiones tematizan su propia contingencia. En otras palabras, en el decidir se está consciente de la posibilidad de elegir entre alternativas, se está consciente de que se puede elegir de otra manera y, de allí, que algunas personas extremadamente reflexivas tengan tantos problemas para tomar incluso decisiones triviales. Cada vez que se decide, las alternativas desechadas permanecen en el resultado de la decisión como historia, como el trasfondo que indica la relevancia de la decisión adoptada y que, eventualmente, permitirá evaluarla, reevaluarla, interpretarla y reinterpretarla posteriormente. Luhmann define a la organización como un sistema complejo constituido por decisiones interrelacionadas (Rodríguez, 1991).

¿Cuál es la función de estas organizaciones? Dentro de la sociedad moderna, diferenciada funcionalmente no existe una instancia central en el cual considerando las diferencias de rango, podían regularse las inclusiones y exclusiones. Este lugar lo ocupan las organizaciones. Las organizaciones tienen el derecho legítimo, de incluir a ciertas personas como socios al mismo tiempo de excluir a otras, todo esto basado en el principio inclusión/exclusión. (Luhmann, 2007).

Al trazar estas fronteras, las organizaciones posibilitan que los sistemas sociales funcionales operen mecanismos de exclusión que les son negados. Por ejemplo, el código de la salud no discrimina, pero sí los hospitales y clínicas (especialmente si son privadas); la capacidad económica de pago no basta para acceder a clubes exclusivos, etcétera (Arnold, 1991).

Lo decisivo en la organización es la reproducción autónoma, no determinada desde afuera. Capacidad de producir decisiones por medio de decisiones y

conservar las estructuras necesarias para ello o variarlas. La conformación de las organizaciones se da por un aumento en el plano social y organizativo de la contingencia con capacidad operativa y dinámica propia. (Luhmann, 2018).

Sin embargo, para efectos de nuestra tesis la función fundamental de la organización es que constituye el único tipo de sistema social capaz de comunicarse con su entorno (Luhmann, 2000). En efecto, la interacción -por ejemplo, una conversación entre dos amigos- no se comunica con una tercera persona, sino que la incluye o la excluye en caso que esté también presente. Tampoco la sociedad, al ser un único sistema mundial, reconoce ningún entorno social con el cual pudiera comunicarse. Las organizaciones, en cambio, emiten comunicados de prensa, anuncian sus productos y llaman a concurso para proveer sus cargos, hacen notar ante la opinión pública que alguna ley las perjudica, etc.

Un elemento que resulta confuso a primera vista es que los miembros de una organización constituyen parte del entorno de esta. Una sentencia basada en la antropología filosófica de la teoría luhmanniana, la cual considera la idea del ser humano como un ser contingente y no un componente de la sociedad. Ante la difundida idea de una sociedad formada por hombres, Luhmann refiere el problema de que para que esta idea sea consistente consigo misma se deben hacer distinciones en el ser humano para definir qué partes de éste son las que participan en la constitución de la sociedad.

Si el cuerpo físico de cada individuo fuera elemento de la sociedad, entonces ésta crecería o disminuiría con cada aumento o disminución de peso, con cada corte de pelo, con cada aumento de estatura, con cada apendectomía, etc., que experimentara cualquiera de sus miembros. Dado que esto es absurdo, se opta por entender que la sociedad no está compuesta por los hombres entendidos de manera holística, sino sólo por sus mentes, sus personalidades, etc. Con esto, se lleva a cabo un proceso de abstracción que la misma postura pretende evitar. Se podría, además, levantar las mismas dudas que para el caso de la inclusión de los cuerpos, en el sentido de preguntarse si la sociedad entristece, se alegra, se ilusiona, etc., un poco cada vez que algún individuo lo hace. (Torres y Rodríguez, 2005)

La relación de la organización con sus propios miembros no es, entonces, la de un sistema con sus elementos componentes, sino la de un sistema con su ambiente, con un ambiente especial con el que se encuentra en acoplamiento

estructural: con su ambiente interno. En efecto, respecto a sus miembros, la organización adopta decisiones referidas a comportamientos deseados, aceptables y los que son considerados no aceptables. Es decir, la organización decide acerca de las condiciones que los miembros deben cumplir para ser miembros y para mantener esta condición de pertenencia al sistema organizacional. (Rodríguez, 1991)

Según el propio Darío Rodríguez (1991), no se está diciendo con esto que la organización pueda existir con prescindencia de los miembros, así como un sistema biológico no puede prescindir de las partículas químicas que forman sus moléculas y células. Se está señalando con esto, más bien, que las organizaciones constituyen un sistema autopoietico de otro nivel, que se genera en otro nivel de emergencia: el de las comunicaciones, el de las decisiones. Es por esto que los miembros, en cuanto sistemas autopoieticos de personalidad, se relacionan –se acoplan estructuralmente- con la organización y contribuyen al flujo autopoietico de decisiones que constituye a la organización.

La organización, por consiguiente, adopta decisiones respecto a sus miembros y las actuaciones de éstos sólo tendrán un sentido organizacional si pueden ser conceptualizadas, a su vez, como decisiones: de participar, de aceptar las reglas, de no participar, de retirarse, de exigir cambios, etc. Toda acción que no se conceptualice como decisión no tendrá efecto organizacional alguno, porque el sistema organizacional de decisiones es cerrado operacionalmente y se encuentra determinado estructuralmente, es decir, sólo puede recibir perturbaciones que conduzcan a cambios de estado determinados en la misma estructura de decisiones de la organización. (Rodríguez, 1991)

Esta conceptualización de Luhmann ofrece grandes posibilidades tanto para la comprensión de los sistemas organizacionales, como la de su relación con su entorno societal y, también, para los intentos de modificación de las organizaciones en términos de Desarrollo Organizacional.

3.8.1. ¿Cómo las organizaciones enfrentan las improbabilidades de la comunicación?

La obra de Rodríguez Mansilla, de basto alcance a nivel nacional e internacional, destaca por la productividad de libros, artículos e investigaciones sobre la teoría y gestión organizacional. Sus trabajos han sido fuertemente influenciados por el alemán Niklas Luhmann, director de su tesis doctoral, y los chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela.

En dichas investigaciones, Rodríguez Mansilla ha logrado, entre otras muchas conclusiones, compenetrarse en los distintos contextos sociales nacionales e identificar, definir e interpretar la variada gama de factores culturales que afectan y modifican las organizaciones; definir con máxima rigurosidad metodologías para el estudio de las organizaciones; entender la cultura organizacional y los cambios y contradicciones que en ella se suceden; analizar y caracterizar la cultura organizacional de variadas instituciones, en especial en lo concerniente a los conceptos y cumplimiento de las misiones institucionales y los métodos de gestión; y finalmente, determinar los parámetros de aplicabilidad de la gestión y autogestión eficiente y de calidad en las organizaciones chilenas.

Según Dario Rodríguez Mansilla (2007), las improbabilidades de la comunicación deben ser superadas por toda organización para que pueda operar como un sistema eficiente:

a) Para lograr que las comunicaciones sean entendidas.	Las comunicaciones de la organización con sus propios miembros requieren ser entendidas, para que las decisiones adoptadas en los niveles más elevados de la jerarquía se conviertan en premisas del decidir de ejecutivos intermedios y concluyan por dar lugar a las acciones concretas de la producción. Las organizaciones deben también procurar que la toma de decisiones cuenten con la información pertinente, dada-a-conocer en forma entendible. Y las organizaciones buscan que sus comunicaciones orientadas al entorno, aquel que se encuentra en sus diferentes <i>stakeholders</i> sean también comprendidas por ellos. Solo si la comunicación dirigida hacia el público es entendida por éste podrá la organización evitar verse recriminada por no satisfacer, por ejemplo, expectativas infundadas que nunca pretendió generar, pero que surgieron al amparo de la incomprensión.
b) Para trascender el círculo de quienes están presentes:	Para trascender el círculo de quienes están presentes y conseguir que la comunicación llegue hasta los más recónditos rincones de la empresa, se elaboran circulares que se distribuyen ampliamente en la organización; con ayuda de intranet se envía el mensaje a toaos los computadores; la revista institucional es también repartida a la totalidad de los miembros de la organización. Sin embargo, nada de esto asegura que la comunicación efectivamente llegue. Las comunicaciones que la organización dirige a sus clientes, competencia,

	comunidad que la rodea, socios capitalistas, proveedores, gobierno, etc. también deben superar la barrera de la ausencia.
c) Para conseguir que la respuesta sea aceptada	Es también difícil y para ello en las organizaciones se hace uso de diversos mecanismos de motivación, tales como el dinero, el poder y los valores, entre otros. Aunque es difícil que alguien quiera hacer una labor poco grata, se hace más probable su aceptación si la tarea va acompañada de un suculento premio en dinero, si quien la demanda es un jefe muy poderoso en la organización, si es comunicada de manera persuasiva, si el receptor de la comunicación se encuentra comprometido con la organización y siente que esta tarea poco placentera es necesaria porque tras ella hay un valor importante que la respalda, etc. Para que todo esto sea posible, la organización acude al dinero ofreciendo recompensas o alianzas mutuamente beneficiosas, hacer ver a sus clientes que ahorrarán si compran ahora, etc. También los valores son utilizados, demostrando que la organización contribuye a las obras sociales, cada vez que se compra un producto se hace un aporte a una cierta fundación, su producto es bueno para algún valor (salud, no contamina, utiliza materias primas recicladas), emplea minusválidos, expresidarios, etc.

3.8.2. Ver lo que los demás no ven: la razón de ser del diagnóstico organizacional

Para Darío Rodríguez (1996) el diagnóstico de las organizaciones se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar.

En su observar un observador hace uso de esquemas de distinción que le permiten destacar algo con respecto a un trasfondo. Podemos distinguir, por ejemplo, una persona, un grupo, una multitud, según cuál sea nuestro esquema de distinción. En una misma persona, por otra parte, podemos distinguir un hombre, un médico, un padre, un hijo, un esposo, un comprador, de acuerdo a los esquemas de distinción que usemos

Pero en el diagnóstico organizacional solo podrán ser distinguidos diferentes niveles. En efecto, cada vez que se observa una organización es posible destacar sus miembros, o subgrupos internos, o los subsistemas y departamentos, o ver a la organización diferenciándose y en relación con su entorno.

Según este autor, además de esta distinción de niveles, es necesario tener presente que el observador puede preguntarse por los diferentes procesos que tienen lugar en la comunicación y así distinguir el poder, las comunicaciones, la toma de decisiones, etc.

Se puede, además, orientar la indagación diferenciando estructuras de procesos o factores atados al diseño y los referidos a las actitudes de los participantes en la organización, tal y como exhibe la siguiente tabla donde se muestran las variables a analizar durante el diagnóstico.

La pregunta clave puede ser acerca de los límites de la organización, (o subsistemas dentro de esta) y pro los criterios de diferenciación. En general, el diagnóstico organizacional supone la aplicación de esquemas de distinción en una observación configuradora de lo observado

El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo—en su ámbito de la experiencia—del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse—a partir de ella—otros fenómenos observables en la experiencia del observador.

Es importante tener presente que una organización es un sistema social y como tal también tiene un autodiagnóstico de su situación. Las explicaciones que los propios involucrados dan acerca de la organización y de su estar y actuar en ella, forman parte del objeto de estudio.

En todo diagnóstico el observador hace uso de esquemas de distinción. Con ello puede configurar el objeto observado (en este caso, algún proceso, subsistema o fenómeno organizacional). Sin embargo, ninguna, ninguna observación agota todas las posibilidades de observación. Siempre se trata de una perspectiva, y hay, por consiguiente, aspectos que permanecen invisibles para el observador. En toda observación hay un punto ciego que el propio observador no puede ver, pero que puede ser visto por un observador de la observación, que a su vez no será capaz de ver su propio punto ciego.

Por esta razón el diagnóstico organizacional deberá ser un co-diagnóstico, en que el consultor externo colabore con un consultor interno a la organización en la determinación conjunta de los problemas y las alternativas de la organización.

3.8.3. Para no caminar a ciegas: del diagnóstico al desarrollo organizacional

El aumento de complejidad del entorno de la organización -político, económico, social demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización. En efecto, la organización, como sistema social, se encuentra relacionada con su entorno en términos de diferencias de complejidad (Rodríguez, 2007).

Según el sociólogo chileno:

Luhmann indica que la organización siempre es menos compleja que su entorno, pero debe mantener con éste una cierta relación, una cierta gradiente de complejidad para actuar selectivamente con la complejidad del entorno (Rodríguez, 2007).

Si la complejidad del entorno aumenta (como por ejemplo, con un cambio político, tal como la democratización de la sociedad) la organización se verá obligada a aumentar correspondientemente su complejidad interna, incrementando así su capacidad selectiva.

Los procesos racionalizadores y los procesos democratizadores son procesos en los que la complejidad organizacional crece y se hace necesario, por lo tanto, el diagnóstico, para conocer la nueva organización. Al respecto, un error bastante difundido consiste en suponer que la organización no ha cambiado y pensar, por consiguiente, que se la conoce. La organización cambia permanentemente, en congruencia con los cambios de su entorno, y suponer que no lo ha hecho equivale a caminar a ciegas, suponiendo que se conoce el camino.

Existen algunas situaciones en la que resulta útil realizar un estudio de la organización:

- **La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar a partir de ella- esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.**
- **La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella. Para esto, se hace necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen.**
- **La organización ha sido fundada con otra o ha sido comprada por una nueva empresa que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional. También en este caso se necesita contar con un diagnóstico acertado de la disponibilidad de recursos con que la organización cuenta y la viabilidad de los cambios intentados.**

En todos los ejemplos señalados, y en muchos otros, es necesario: «examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En

cada caso y según sea quien lo aplique, el método a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones» (Luchessa y Podestá, 1973, cit. en Rodríguez, 1996).

Es de destacar que el análisis organizacional, aunque proceda por la subdivisión de la organización y sus problemas, debe referirse en última instancia a la globalidad del sistema. Esta es una perspectiva integradora que no ha de ser olvidada si no se quiere incurrir en distorsiones, en identificación equivocada de causas, en análisis extremadamente superficiales (Rodríguez, 1999).

3.8.4. La búsqueda del enfoque: perspectivas del diagnóstico organizacional

Existen cinco perspectivas para abordar el fenómeno del diagnóstico organizacional según Darío Rodríguez Mansilla (1992):

Perspectiva 1	La primera de ellas es la perspectiva societal, en la que interesa evaluar las funciones y procesos organizacionales desde el punto de vista del sistema mayor que engloba a la organización. Los efectos provocados por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad son los que interesa medir. Los cambios que la sociedad desea implementar y la eficiencia que las organizaciones demuestren en esta implementación son los temas de esta perspectiva de análisis. Se trata de una importante visión, dado que las organizaciones no pueden ser entendidas fuera de contexto.
Perspectiva 2	Otra forma de enfrentar el problema es el estudio de los ejecutivos. Los que gestionan una organización y son responsables de su gestión ante los socios, los propietarios, el Estado, etc.: los directores, para usar la terminología de Burnham (1941), están interesados en conocer cuán bien identifican y resuelven los problemas sus organizaciones. Cuán bien ofrecen sus servicios y productos y hacen un buen uso de los recursos disponibles. En esta visión, la organización es evaluada desde la cúpula directiva y se intenta probar su adecuación como mecanismo de resolución de problemas.
Perspectiva 3	Una tercera perspectiva está referida a subsistemas dentro de la organización. Se trata, en ella, de descubrir las formas en que se relacionan los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización entre sí y con la organización global. En este contexto interesa entender la eficiencia tanto de cada uno de los departamentos, como la eficiencia global de la organización y cómo cada uno de los departamentos contribuye a ella.
Perspectiva 4	Una cuarta perspectiva dice relación con los grupos informales que se construyen en la organización. Esta perspectiva está interesada en detectar estos grupos y conocer sus dinámicas, tendiendo a comprender si con éstas puede facilitarse o dificultarse la eficiencia organizacional.
Perspectiva 5	Una quinta perspectiva es individual. Las personas que trabajan en una organización o las que se relacionan con ella como clientes o proveedores, tienen demandas y expectativas respecto a la organización, su funcionamiento y sus reglas. La eficiencia es, en este sentido, el grado en

	que la organización tiene un impacto positivo en el bienestar de las personas, tanto dentro como fuera de sus fronteras.
--	--

Por lo general, en el diagnóstico organizacional, no se emplea de forma única y exclusiva alguna de las perspectivas que hemos mencionado anteriormente. Por lo general son enfoques que se complementan y muchas veces se superponen.

El estudio de la organización no debe, en ningún caso, perder de vista que es un estudio sistémico, vale decir, que está tratando de conocer un sistema complejo, inserto en un entorno societal. "Cualquier análisis de una parte del sistema ha de considerar, necesariamente, las intervenciones entre esta parte y el sistema, así como también las relaciones ambientales de la organización. El diagnóstico organizacional es un estudio de la doble contingencia constitutiva de la organización. Se estudian, por lo tanto, los modos de relación y se plantea la pregunta por las otras posibilidades, que han sido reducidas en la coordinación actual de ambas contingencias". (Rodríguez, 2007).

3.8.5. Diagnóstico y eficiencia organizacional

Lawler, Nadler y Camman (1980, cit. en Rodríguez, 1996) dicen que en la búsqueda de la eficiencia organizacional se hace necesario contar con tres tipos de herramientas:

•**Herramientas conceptuales:** Se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes.

•**Técnicas y procesos de medición:** Se necesita un instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional. Es difícil - por no decir imposible- evaluar la efectividad de una organización y empezar la acción para aumentar la efectividad sin disponer de datos acerca de las pautas actuales de funcionamiento de la organización, de su desempeño, de su tarea y de su impacto sobre los miembros.

•**Tecnologías de cambio:** Dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y los datos acerca de cómo está funcionando una organización determinada, a través de los instrumentos de recolección de la información pertinente, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

Estos tres tipos de herramientas tienen la característica de no sólo hacer una contribución por sí mismas, sino además ayudar al desarrollo de las otras: El desarrollo de herramientas teóricas y conceptuales ayuda a recolectar la información y a desarrollar técnicas de recolección y medida así como de cambio organizacional. Las técnicas de recolección, a su vez, contribuirán, con los datos

conseguidos, a modificar la teoría y a permitir el planteamiento del cambio y - finalmente- las tecnologías de cambio dependen fuertemente de las otras dos y - por lo mismo- requieren, cada vez, de conceptos más adecuados y medidas más precisas.

El diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas), como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales.

También puede ser definido el diagnóstico organizacional como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional. Las organizaciones presentan características sistémicas, es decir, están compuestas por elementos interdependientes que funcionan en relación mutua en el contexto de un entorno con el que tienen transacciones regulares.

La organización como sistema no puede ser considerada en el vacío, sino dentro del contexto de su entorno y de los otros sistemas con los cuales interactúa. Además de esto, el sistema ha de ser considerado globalmente. Como las distintas partes del sistema son interdependientes por definición, el ver cualquier parte aisladamente puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, naturaleza y efectividad. En particular, la visión sistémica implica que las interacciones entre los elementos del sistema son frecuentemente más importantes que los elementos como una simple suma. Así, el sistema puede ser entendido viéndolo como un todo, con lo que se ha llamado una perspectiva sintética en lugar de analítica. Finalmente las organizaciones como sistemas complejos y vivos cambian en el tiempo y son caracterizadas como ciclos de eventos. Así las organizaciones necesitan ser consideradas en términos dinámicos y no estáticos

3.8.6. Diagnóstico, cambio, determinación estructural y co-diagnóstico

Las organizaciones, según Luhmann son sistemas determinados estructuralmente. La determinación estructural apunta a una condición de los sistemas que hace que todo lo que les ocurre se encuentre definido como posibilidad en la propia estructura del sistema. Esta determinación estructural, que pudiera parecer difícil de comprender -y de aceptar-, puede quedar mucho más clara y nítidamente perfilada a través de un ejemplo que nos brinda el doctor Darío Rodríguez:

Si un vaso de vidrio no templado es sometido a un cambio brusco de temperatura, al llenarlo con agua que hierve, probablemente se quebrará. Esta destrucción del vaso se encuentra determinada en la propia estructura de éste y no en el agua o en el calor de ésta. Esto puede comprobarse al llenar con agua igualmente caliente un recipiente de otro material o de vidrio templado. (Rodríguez, 2007)

O sea, los cambios experimentados se encuentran determinados en las estructuras de los sistemas afectados y no en los objetos que, al interactuar con ellos, los activaran o -para usar la terminología de Maturana- los gatillaron. (Rodríguez, 2007).

Al ser las organizaciones sistemas determinados estructuralmente, o cerrados autopoieticamente nada puede ocurrirles que no esté posibilitado por su estructura. Otro ejemplo válido para el ámbito organizacional sería el siguiente: una misma crisis económica conducirá a muchas empresas a la bancarrota, en tanto otras podrán mantenerse y otras, finalmente, lograrán incluso superar la crisis obteniendo grandes ventajas de ella. No es la situación económica externa, por lo tanto, la que determina la quiebra o el éxito de las empresas, sino la propia estructura de éstas.

Este postulado es fundamental para nuestra tesis puesto que nos ayudará a corroborar nuestra hipótesis de que la Liga Mexicana de Béisbol, en cuanto a organización, posee una estructura interna que no le ha permitido reaccionar adecuadamente a las irritaciones del entorno. La determinación estructural no significa, sin embargo, que las estructuras de los sistemas sean estáticas. Por el contrario, la estructura de un sistema es cambiante. Todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante.

Tampoco hay que entender, según explica Rodríguez (2007), la determinación estructural como indiferencia del sistema frente al entorno. Por el contrario, todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y sus cambios son determinados estructuralmente. Si las organizaciones son

sistemas autopoieticos de decisiones, sólo considerarán como elementos las decisiones generadas en el decidir organizacional. Nada, que no sea tematizada en el decidir de la organización, podrá participar de este constante decidir, que es la organización.

De lo anterior se desprende una importante conclusión, de gran interés para el tema del diagnóstico. “Una determinada evaluación diagnóstica de la situación del sistema organizacional no tendrá efecto alguno sobre el devenir de la organización, a menos que sea hecha parte del decidir organizacional. La organización, por lo tanto, tiene que hacer suyo el diagnóstico y adoptar decisiones que lo consideren como premisa, para que este diagnóstico implique los cambios propuestos por él. Esta es una de las razones por las cuales el diagnóstico organizacional debe ser siempre un autodiagnóstico”. (Rodríguez, 2007)

Sin embargo, el diagnóstico es una observación que tiene un punto ciego, definido a partir de los esquemas de distinción usados para constituir lo observado. El observador no puede ver sus propios esquemas de distinción, pero un observador de la observación puede ver los esquemas utilizados por el otro observador.

En el caso del diagnóstico organizacional, los propios miembros de la organización tendrán esquemas de distinción compartidos, razón por la cual construirán un diagnóstico que difícilmente podrá ofrecer salidas originales, novedosas, a los problemas enfrentados por la organización. La forma de salir de esta aporía consiste en convertir el autodiagnóstico en un co-diagnóstico en que un observador externo colabore con los observadores internos en la definición de los problemas y soluciones que se ofrecen a la organización. (Rodríguez, 2007)

Es necesario aclarar que cuando se postula que las organizaciones son sistemas autopoieticos estructuralmente determinados a los que no se puede cambiar en el sentido intentado desde el exterior, no quiere decir que sean sistemas estáticos no afectados por su relación con el entorno. Por el contrario, las organizaciones están constantemente sufriendo perturbaciones en su relación con el ambiente, de tal modo que cualquier modificación en el entorno gatillará cambios determinados en la estructura de las organizaciones. Todo diagnóstico, por consiguiente, es siempre una perturbación y gatillará transformaciones en la organización.

Por ello, el sociólogo chileno Darío Rodríguez (2007), nos alerta que incluso un diagnóstico fallido, hecho por agentes externos a la organización, generará modificaciones, cambios de estado en la estructura organizacional, sólo que estos cambios estarán determinados por la estructura de la organización y no por el diagnóstico. El diagnóstico, por consiguiente, deberá ser un co-diagnóstico no para conseguir que la organización se vea afectada -que de todas maneras lo será-, sino para conseguir que los temas y conclusiones del diagnóstico se transformen en premisas del decidir organizacional y, así, que vean realizada su utilidad como elementos de orientación del devenir organizacional.

3.9. Balance del capítulo III

Desde la conceptualización teórica de Luhmann y a partir de las investigaciones de Darío Rodríguez podríamos concluir que en una organización:

- La propia comunicación produce la autocontinuidad garantizada de los procesos de decisión. Las decisiones son premisas para la toma de otras decisiones.**
- Se establecen condiciones que deben cumplir quienes ingresen en ellas**
- Se ponen condiciones que deben quedar satisfechas por todos los miembros mientras permanezcan en ellas.**
- Funcionan bajo un principio de inclusión/exclusión**
- Existe una estructura jerárquica que da la posibilidad de continuar operando en un ambiente inseguro. Las jerarquías disminuyen los costos de confrontación con la incertidumbre.**
- Se cuenta con roles bien definidos**
- Dota a los colectivos de capacidad comunicativa. Las organizaciones son los únicos sistemas sociales que entregan con su nombre propio explicaciones vinculantes, que por tanto pueden comprometerse hacia fuera porque pueden obligar a los socios a aceptar las decisiones externas del sistema.**

En el caso de la Liga Mexicana de Béisbol, a partir de lo referido en el acápite contextual podemos concluir que si se ajusta a lo que Luhmann define como organización, por lo cual esta teoría resulta sumamente útil para analizar la hipótesis de que LMB, entendida ya como una organización deportiva moderna, no ha sabido reaccionar adecuadamente ante los cambios del entorno

Rodríguez (1996) afirma que la organización se encuentra insertada en un medio donde hay otras organizaciones, en que ocurren procesos que la obligan a adaptarse, en que se adoptan decisiones que podrán afectarla, etc. Este entorno

está en cambio constante, y la organización, como sistema vivo está permanentemente adaptada a su entorno.

Este autor afirma que no hay organización desadaptada, como nos señala la biología moderna, pero tampoco significa esto que toda organización se encuentre en el óptimo de adaptación: la ley que exige la mantención de la adaptación es una ley que impone requisitos mínimos que deben ser cumplidos y no es,—como se pensaba en las teorías evolucionistas anteriores (Spencer, Darwin)— un límite máximo, de donde se desprendería que la existencia de adaptación— o pura existencia o sobrevivencia — sería un índice de adaptación óptima.

Las organizaciones están sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno. La innovación es— desde esta perspectiva— la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional, para reaccionar a este cambio inevitable, para dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado. La falta de capacidad de innovación,—indica Luhmann (1978)—no quiere decir inmovilidad, no significa permanecer en una situación que se desea que se mantenga sin modificaciones. Por el contrario, lo que significa es que se está cambiando, pero sin control, sin conocer el destino hacia donde se está orientando. Se está navegando a la deriva, siendo llevado a donde las olas y el viento lo conduzcan. (Rodríguez, 1991)

Este surcar a la deriva ha caracterizado a la LMB como organización durante su historia, en la cual ya han desfilado un total de 27 directivos incapaces de reformar las estructuras de esta organización. Apenas dos de ellos, han podido superar los cinco años al frente de la Liga, mientras el resto apenas ha promediado dos años al frente del circuito, luego de ser apartados de sus cargos por diversas razones. Muy pocos han podido establecer proyectos sólidos y a largo plazo, los que lo han hecho han sido truncados en el camino.

Lo anterior demuestra que la problemática de la Liga no recae en el factor humano. Esta inestabilidad no es producto de la incapacidad de sus dirigentes, sino más bien de la propia estructura organizacional de la Liga, la cual ha permanecido invariable desde su fundación en las primeras décadas del siglo XX.

A partir de esto es que consideramos en que la moderna Teoría General de los Sistemas Sociales (TGSS) de Niklas Luhmann, única teoría general sociológica

de la organización ofrece una conceptualización de la sociedad que puede abrir posibilidades para la comprensión de un fenómeno extremadamente dinámico.

La metodología que pudiese ser empleada para ello, la constituye el Diagnóstico Organizacional, entendido este como una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada.

Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo—en su ámbito de la experiencia—del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse— a partir de ella— otros fenómenos observables en la experiencia.

CAPÍTULO IV

DECISIONES METODOLÓGICAS: ¿CÓMO SE LLEVÓ A CABO ESTA INVESTIGACIÓN?

En este cuarto capítulo se presenta al lector una descripción detallada de las principales decisiones metodológicas que tomamos a lo largo de la investigación que realizamos y que con toda claridad (siguiendo las reflexiones de Darío Rodríguez Mansilla) aquí identificamos como un *diagnóstico organizacional*²⁴.

Iniciamos en el primer apartado precisando el problema, el objeto de estudio en el que nos centramos y las cinco preguntas que nos motivaron a realizar este estudio organizacional. Después se describen los presupuestos filosóficos sobre la ciencia desde los cuales realizamos la presente investigación. En el tercer apartado explicamos la postura sociológica acerca de la ciencia y el conocimiento científico-social a partir de los que llevamos a cabo este trabajo. Luego en el cuarto apartado exponemos los argumentos centrales respecto al enfoque epistemológico constructivista realista que fue la teoría del conocimiento en que nos basamos para desarrollar esta investigación diagnóstica sobre la LMB. Posteriormente en el quinto apartado describimos el modelo de explicación científica al que recurrimos (que fue la explicación científica de tipo “funcional”). En el sexto apartado se expone la manera específica en que decidimos aplicar el método científico en esta investigación, se aclara por qué optamos por las inferencias inductivas y se explica la lógica de razonamiento *funcional-estructural* que seguimos. Después en el séptimo apartado se describe el diseño de investigación transformativo secuencial que seguimos para responder nuestras preguntas y se indica cuál fue el tipo de investigación que (por sus objetivos, profundidad y temporalidad) llevamos a cabo. En el octavo apartado describimos cuáles fueron los principales escenarios, instituciones y personas que elegimos para realizar esta investigación sistémico-teórica. En el noveno apartado se describe cuál fue el tipo de relación que

²⁴ En congruencia con el paradigma constructivista a la que pertenecen los estudios teórico-sistémicos y a partir de lo señalado por Darío Rodríguez Mansilla (1996; 2007; 2011), aquí asumimos la idea de que el *diagnóstico organizacional* conlleva una descripción o una explicación (sobre el operar de una “organización” determinada) hecha por un “observador” que al aplicar “distinciones” (desde el sistema de la ciencia) construye “conocimiento” académico en forma de “comunicaciones” que no son un retrato objetivo de la realidad, sino una duplicación emergente de la misma que de forma inevitable reducen la complejidad del fenómeno al que se refiere. A pesar de lo anterior, el principal reto de un diagnóstico organizacional de corte constructivista es que el observador, a partir de sus distinciones y su experiencia concreta, sea capaz de dar cuenta adecuadamente (en su ámbito de experiencia) del operar de la organización estudiada. Pero si la objetividad no le es accesible a ningún observador, ¿cómo se sabe o se puede confirmar (sin caer en una postura relativista o posmoderna) que se llegó o se produjo una verdad científica? Según Darío Rodríguez, esto solo se puede confirmar si otro observador tiene una experiencia similar y llega por sus propias observaciones a conclusiones parecidas en torno al sistema organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse—a partir de ella—otros fenómenos observables en la experiencia del observador (Rodríguez, 1996).

establecimos con las personas que participaron en nuestro estudio, así como las consideraciones éticas que tomamos en cuenta. En el décimo apartado describimos la estrategia metodológica que seguimos para generar los datos. Posteriormente se describen las decisiones que tomamos para recopilar toda la información (los métodos, categorías e instrumentos que aplicamos) y se explican las decisiones que tomamos para analizar los datos (las estrategias y métodos que aplicamos). Luego de señalar los principales límites y alcances de la investigación que realizamos y de indicar las posibles amenazas a la validez que detectamos; en el penúltimo apartado de este capítulo narramos todos los pasos que dimos desde que iniciamos esta exploración hasta que la terminamos, y en el apartado final describimos el contexto (histórico, geográfico, sociocultural, político y económico) bajo el cual realizamos este trabajo recepcional.

4.1. Problema que motivó esta investigación, objeto de estudio y preguntas que nos sirvieron de guía

4.1.1. Problema práctico

a) Descripción de la situación problemática identificada

El surcar a la deriva ha caracterizado a la LMB como organización durante su historia (en la cual ya han desfilado un total de 27 directivos²⁵ incapaces de reformar las estructuras de esta organización) y esta forma de avanzar sin mejorar fue el problema que nos motivó a hacer este trabajo.

b) Identificación de los principales costos sociales, culturales o comunicativos (consecuencias perniciosas o efectos empíricos negativos) provocados por el problema práctico detectado o identificado

Las principales consecuencias negativas de la inestabilidad de la LMB y de su incapacidad para innovar, son las siguientes:

²⁵ A propósito de los directivos de la LMB, vale la pena decir que apenas dos de los 27, han podido superar los cinco años de trabajo al frente de la Liga, mientras el resto (25) apenas ha promediado dos años al frente de la liga y fueron apartados de sus cargos por diversas razones. En los más de 90 años que tienen la LMB de existir, muy pocos directivos han podido establecer proyectos sólidos y de largo plazo, y los que han podido impulsar cambios han sido truncados en el camino. Lo anterior demuestra que la problemática de la Liga no recae en el factor humano. Esta situación e inestabilidad no es desde luego producto de la incapacidad de sus dirigentes, sino más bien de la propia estructura organizacional de la Liga, la cual ha permanecido más o menos invariable desde su fundación -en las primeras décadas del siglo XX- hasta llegar al día de hoy.

- Rezago en aspectos claves como mercado y tecnología, áreas que tiene marginadas.
- Escasa profesionalización en todos los aspectos que conforman el campeonato.
- Incapacidad para establecer proyectos sólidos y a largo plazo, los que lo han hecho han sido truncados en el camino.

4.1.2. Problema de investigación

a) Huecos detectados en el conocimiento disponible o enigma académico-científico identificado

Después de haber realizado el estado del arte, nos dimos cuenta de que no existe suficiente información académica en varios elementos claves que se abordan en la presente tesis.

- Investigaciones académicas sobre la Liga Mexicana de Béisbol.
- Aplicaciones empíricas de la Teoría General de los Sistemas Sociales de Nicklas Luhmann en el ámbito de las organizaciones.
- Estudios sobre deportes realizados desde la perspectiva teórica luhmanniana.

b) Principales costos, efectos, impactos o consecuencias negativas provocadas por el problema de investigación detectado

Las consecuencias negativas de que no exista suficiente información académica sobre la LMB (en tanto organización), son las siguientes:

- No existe una comprensión holística de un fenómeno extremadamente dinámico como lo son las organizaciones modernas (por ejemplo; la Liga Mexicana de Béisbol)
- La organización no cuenta con investigaciones sobre su memoria histórica, desde el punto de vista luhmanniano se encuentra limitada su dimensión temporal de sentido, ello le imposibilita aprender de sí misma.
- La escasa bibliografía sobre la LMB y estudios empíricos organizacionales desde la óptica luhmanniana impide el desarrollo de una metodología para el análisis organizacional con una mirada sistémica.

4.1.3 Objeto de estudio

El objeto de estudio en el que nos concentramos para realizar esta investigación, fue la Oficina de Liga Mexicana de Béisbol, una organización encargada de dirigir el campeonato de béisbol profesional entre los meses de abril y octubre conformado por 16 equipos divididos en 2 zonas. (Zona sur y Zona norte). Constituye un sistema social autopoietico a partir de decisiones que tiene la capacidad de comunicarse con su entorno así como la particular característica de condicionar la pertenencia:

- Establece condiciones que deben cumplir quienes ingresen a ella.

- Pone condiciones que deben quedar satisfechas por todos los miembros mientras permanezcan en ella

4.1.4. Preguntas de Investigación

a) Pregunta principal

- ¿Qué se le puede proponer (desde una óptica teórico-sistémica) a la LMB para que en tanto sistema social organizacional pueda superar con más eficacia (durante la temporada 2021) las improbabilidades de la comunicación (interna y externa) que amenazan su existencia y futuro desarrollo?

b) Sub preguntas vinculadas o periféricas

- Desde que surgió y hasta el día de hoy, ¿cuáles han sido las principales *decisiones* que conformaron la actual estructura organizacional de la Liga Mexicana de Béisbol, así como sus operaciones cotidianas en materia de comunicación interna y externa?

- Durante la temporada 2019 y para cumplir con su función organizacional, ¿con qué otros sistemas sociales (entre todos los que están en su entorno) la Liga Mexicana de Béisbol desarrolló *acoplamientos estructurales* y con cuáles estableció relaciones de interpenetración?

- ¿Cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su *entorno interno* las tres *improbabilidades de la comunicación* que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?

- ¿Cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su

entorno interno las tres *improbabilidades de la comunicación* que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?

Para responder las preguntas arriba enlistadas realizamos esta pesquisa que se fundamentó (como toda investigación académica y científica) en una serie de presupuestos filosóficos y sociológicos (respecto a lo que caracteriza a la ciencia y al conocimiento científico válido) que explicaremos en el siguiente apartado.

4.2. ¿Qué presupuestos filosóficos acerca de la ciencia subyacen en nuestro trabajo?

Aunque existen diversas posiciones y muy contrastantes respecto a lo que es la filosofía de la ciencia y no obstante que hoy en el siglo XXI se suele hablar de que el área de trabajo de esta subdisciplina incluye dos grandes campos (la filosofía general de la ciencia y la filosofía de ciencias particulares); si a grandes rasgos aceptamos que “precisar qué es eso a lo que llamamos ciencia es uno de los objetivos de la *filosofía de la ciencia*” (Rivadulla Rodríguez, 2014), entenderemos por qué también se ha indicado con insistencia que la filosofía de la ciencia por implicar observaciones de 2º orden y por producir teorías o interpretaciones sobre la ciencia, es en realidad una *meta-teoría*.

A partir de la precisión anterior y concentrándonos solo en el caso de las ciencias sociales, resulta necesario recordar lo que hace varios años comentó de forma muy atinada Amparo Gómez Rodríguez cuando indicó que desde su constitución como disciplinas que ya se pretendían separadas de la filosofía para adentrarse en el terreno de lo científico, las ciencias sociales han estado “bajo la influencia de los estándares de científicidad dominantes en el ámbito de las ciencias naturales” (Gómez Rodríguez, 2014).

Sin embargo, también es indispensable que tomemos en cuenta que para fortuna de las mismas ciencias sociales y como un efecto de los múltiples cambios que se dieron en la agenda filosófica y científica internacional, después de las primeras décadas del siglo XX y hasta poco después de la II Guerra Mundial, a la par que se consolidó la filosofía de la ciencia como una especialidad prosperaron dos corrientes intelectuales decisivas: la filosofía *neopositivista* y la *racionalista crítica*.

Dos importantes posturas con las que entre las dos guerras mundiales se profundizó en la clarificación o la dilucidación del estatus científico del conocimiento social (lo cual constituyó el *leitmotiv* de la filosofía de las ciencias sociales durante este periodo); hasta que luego de examinar tanto al neopositivismo (por su verificacionismo) como al racionalismo crítico (por su principio realista de búsqueda-aproximación a la verdad), y de modificar profundamente la concepción del conocimiento científico y los diagnósticos respecto a las ciencias sociales, surgió la *filosofía de la ciencia histórica*.

Entre las década de 1960 y 1980, y desde perspectivas filosóficas muy diversas, tanto Kuhn, como Lakatos, Nagel, Bachelard, Feyerabend y otros importantes pensadores pos-popperianos desarrollaron sus provocadores planteamientos *pos-positivistas* con los que sin duda se abrió la puerta para que a partir de la década de 1980 surgiera lo que se identifica como la *filosofía de la ciencia contemporánea*, con la cual se esparcieron por el mundo nuevos *enfoques epistemológicos*, así como *nuevas posturas filosóficas sobre la ciencia*.

La siguiente cita sintetiza, desde la óptica de Amparo Gómez (2014), la contextura de la situación actual:

La filosofía de la ciencia de las últimas décadas profundiza en la vía abierta por la filosofía postpositivista produciéndose un cambio aún más radical en la forma de enfocar el conocimiento científico y, por tanto, el conocimiento social. Las nuevas tendencias dirigen su atención a las diversas actividades desarrolladas por comunidades de especialistas que comparten muy diversos elementos — epistemológicos, metodológicos, axiológicos o sociales— y resaltan la importancia de los aspectos situacionales de la práctica científica y el estudio de casos

Tomando en cuenta entonces que la filosofía de la ciencia de nuestros días se caracteriza “por la admisión de la pluralidad de métodos, valores epistémicos y teorías, y el reconocimiento de la variedad de formas que adquiere su despliegue histórico” (Gómez Rodríguez, 2014) y admitiendo que los filósofos de la ciencia contemporáneos además de preocuparse por cuestiones epistemológicas se han interesado sobre todo en cinco grandes temas (el método científico, los conceptos científicos, las teorías científicas, la explicación científica y en los estudios sociales de la ciencia), se hace necesario indicar que en relación a la teoría del conocimiento (es decir, a la relación epistemológica de la ciencia con el mundo) dentro de la filosofía de la ciencia actual desde 1980 coexisten al menos tres grandes grupos o corrientes meta-teóricas que debaten entre sí. Nos estamos refiriendo a las tres

grandes posturas epistemológicas que (para facilitar su identificación) se han etiquetado o bautizado como “realistas”, “semi-realistas” y “anti-realistas”.

Reconociendo que dentro de cada uno de estas tres posturas a su vez conviven una larga lista de sub-corrientes o estilos muy variados (que difieren en grados y matices), a grandes rasgos se puede decir que los filósofos que se adscriben en el primer grupo (el de los *realistas filosóficos y empíricos*) son los que defienden la existencia de una realidad independiente a los seres humanos (defienden “una ontología realista”) y admiten que si se puede llegar a conocer a partir de la ciencia. Y en esta corriente se aglutinan -sin confundirse- las propuestas filosóficas del “realismo científico típico” (los *realistas duros o ingenuos*), así como también la de los que defienden el “realismo estructural”, los que abogan por el “nuevo materialismo”, el “materialismo especulativo” o el “realismo especulativo”, la “ontología orientada a objetos”, “el nuevo realismo”, el “realismo crítico”, el “constructivismo operativo” (o “constructivismo realista”²⁶) planteado por Niklas Luhmann, etcétera.

Dentro de la segunda corriente (la de los *semi-realistas* que aceptan que existe una realidad independiente a nosotros, pero indican que no se puede llegar a conocer del todo tal como ésta es, sino que solo se puede manejar a partir de buenas construcciones teóricas) se encuentran las propuestas moderadas²⁷ del “realismo instrumental” (o instrumentalismo).

²⁶ Según Pignouli (2019), conviene aclarar que con este término (de *constructivismo realista*) se busca enfatizar que Luhmann siempre aceptó el componente “realista” entre los fundamentos de su “constructivismo operativo”. Y por ello “los aportes más agudos al debate asumieron que realismo y constructivismo no se excluyen. Arnold (1997) reconoció la riqueza de la posición alcanzada por Luhmann y propuso rebautizarla como constructivismo realista. Clam (2000) también subrayó este punto y otros autores, especialmente tras Christis (2001), discutieron la concepción epistemológica de este concepto fáctico de operación, acentuando su base realista: la operación es en el mundo. Por nuestra parte, la base paradójica del planteo avala la asunción de que el realismo no contradice de plano la posición constructivista, dependiendo ello más bien del estatuto epistemológico que se le otorgue al concepto de construcción; basta con entender que la construcción es fáctica...”. Pignouli Ocampo, Sergio (2019). “La superación de la antinomia entre realismo y constructivismo en Luhmann y Bhaskar. Hacia una fundación paradójica del conocimiento científico”. En *Revista Internacional de Sociología*, #77, 1, 1-2019, pp. 1-14, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, España.

²⁷ Indicamos que es una corriente *moderada*, porque (sin adherirse al realismo ingenuo de los positivistas ni al idealismo de los constructivistas radicales) para esta postura “el problema de la realidad no es el problema de cómo es “en sí” el mundo externo independiente de nosotros, sino cómo ese mundo y todo lo que hay en él es referido cada vez que con nuestra percepción, nuestros pensamientos o nuestras comunicaciones seleccionamos una porción asignándole relevancia y distinguiéndola del resto que queda fuera de esa selección. El mundo real, en términos de “el mundo que significa” entonces, es el mundo que adquiere sentido con cada recorte (con cada referencia) que hacemos de esa realidad cada vez que percibimos, pensamos o decimos algo acerca de ella. Se trata de cómo ordenamos nuestra experiencia del mundo. Pero, conviene resaltarlo, desde esta perspectiva el mundo material es indispensable para que haya sentido, dado que sólo en un mundo material pueden ocurrir las operaciones de los sistemas (Dallera, 2012; Mascareño, 2010). En la perspectiva de

Por último, en la tercera corriente (en la de los *anti-realistas* que a pesar de aceptar que existe una realidad, niegan rotundamente su independencia respecto a nosotros y no creen que pueda nunca llegar a conocerse) se encuentran las propuestas hechas a partir de “una metafísica anti-realista” de los “nominalistas”, los “idealistas”, los “subjetivistas”, los “constructivistas radicales” y los formalistas²⁸ del pensamiento moderno y posmoderno, tanto en las vertientes de la filosofía anglosajona (positivista, pragmatista o analítica) como en las de la llamada filosofía continental (fenomenología, hermenéutica, posestructuralismo, etcétera).

En consonancia con nuestro *marco teórico-sistémico* expuesto en el anterior capítulo donde explicamos porque el sociólogo de Bielefeld afirmó que “hay sistemas” y que “ellos están en el mundo, no son analíticos, no son lógico-formales, son reales y lo son porque operan y construyen su propia Realität” (Pignouli, 2019); para nosotros resulta clave precisar que para realizar esta tesis la concepción filosófico-científica *realista*²⁹ que elegimos seguir fue la postura del llamado *constructivismo realista*³⁰ defendido por Niklas Luhmann, quien como ya comentamos “a partir de la crítica a la ontología metafísica,...formuló una teoría general de la estructuración de lo real basada en las teorías de la complejidad, los sistemas, la autorreferencia, la temporalidad y la emergencia. Sobre dicha base, el autor asumió que la complejidad no se reduce al conocimiento de la complejidad...” (Pignouli, 2019).

Luhmann el mundo se diferencia del sistema por su grado de complejidad, reducible sólo por la estructuración a la que el último le somete” (Becerra, 2014).

²⁸ Ver: Ramírez Cobián, 2017: “Hacia un racionalismo ontológico. El nuevo realismo y el valor de la filosofía”. Artículo publicado en la revista *Devenires*, XVIII, 35.

²⁹ Consideramos como *realista* la postura de Luhmann, porque como muy bien lo indicó Javier Torres Nafarrate (1997, p. 192), para el sociólogo alemán “la realidad no es sólo lo que es (comprensión ontológica), sino además lo que la observación le añade como construcción (comprensión constructivista). [...] Cada observación de la sociedad expande sus propios límites. Describirla es también construirla”. Torres Nafarrate, J. (1997). “Lineamientos para la comprensión de un nuevo concepto de sistema (la perspectiva de Niklas Luhmann)”. En García, Rolando (Ed.), *La epistemología genética y la ciencia contemporánea : homenaje a Jean Piaget en su centenario*. Editorial Gedisa, Barcelona, pp. 185–202.

³⁰ Según Pignouli (2019), Luhmann siempre se tomó muy en serio la pregunta por la realidad y “nunca la menospreció por positivista, como estila el idealismo solipsista, sino que reconoció su importancia y la consideró como el otro lado de la pregunta por la construcción, convirtiéndola así en un problema de re-entry. Esta posición no lo pone fuera del realismo, lo acerca más bien a la corriente del constructivismo realista”.

4.3. ¿Cuál fue la concepción sociológica respecto a la ciencia y al conocimiento desde los cuales partimos para llevar a cabo esta investigación?

Debido a la pluralización paradigmática que comenzó a presentarse en las décadas de 1970 y 1980 al interior de la filosofía de la ciencia contemporánea y gracias también a la incorporación de una nueva generación de investigadores que comenzaron a realizar cada vez más estudios históricos y sociológicos sobre distintas disciplinas, al interior de ciencias sociales específicas también se empezaron a producir por esas mismas décadas importantes cambios teóricos y novedades metodológicas.

Acorde a los cambios que se dieron en ese periodo dentro de la sociología y abrevando de una tradición científica donde se concebía a los “sistemas” de un modo muy particular, la obra de Luhmann destaca por su objetivo explícito y ambicioso de dar

con una teoría de la sociedad lo suficientemente universal y abstracta como para dar cuenta de los complejos procesos de producción de sentido y símbolos abstractos que se desarrollan en la sociedad moderna. Para ello explora varias corrientes de la teoría de sistemas y sus desarrollos posteriores a los años ‘80 en diferentes ámbitos: cibernética, ciencias cognitivas, teoría de la comunicación y teoría de la evolución (Luhmann, 2007b, p. 40). Luhmann propone una lectura de lo social en términos de “sistemas de comunicación”. Esta perspectiva alcanza a fenómenos diversos, como las interacciones sociales, los movimientos de protesta, las organizaciones, los sistemas funcionales, y hasta la sociedad en su conjunto. Esta última se define en la obra luhmanniana como el sistema social omniabarcador y sus límites son los de la integración comunicativa mundial.

Considerando el contexto bajo el cual Luhmann desarrolló su propuesta, Baylakovsky (2016) destacó que al interior de la sociología si bien se puede ubicar al profesor de Bielefeld como parte de lo que (entre las décadas de 1970 a 1990) se mencionó como:

Un nuevo movimiento teórico y en el que figuran autores como Bourdieu, Giddens o Habermas, las particularidades de su obra, conceptualmente densa y sumamente prolífica, lo convierten en un miembro especial de esa generación. Tras su estancia en la Universidad de Harvard, se propuso seguir la línea sistémica de Parsons (Bechmann y Stehr, 2002), lo que lo encuadró de modo inicial como un continuador de su mirada (Alexander, 1988, p. 301). Asimismo, a partir de su formación en jurisprudencia y administración pública, su recorrido intelectual y las heterodoxas tradiciones en las que abreva supusieron una aceptación más tardía, aunque consagratoria, de sus propuestas dentro de la teoría sociológica, en la cual él siempre se incluyó (Luhmann, 1973)...Luhmann fue un lector de los «paradigmas alternativos» al «consenso ortodoxo»: la fenomenología de Husserl y la fenomenología social, el interaccionismo simbólico, la etnometodología y la filosofía analítica del lenguaje. Sin embargo, a diferencia de, por ejemplo, Giddens, Bourdieu y Habermas, desde sus primeros trabajos elaboró una defensa del abordaje sistémico para estudiar lo social (Luhmann, 1990b). En lugar de reivindicar la dimensión pragmática y accionalista de las relaciones sociales, Luhmann criticó a la acción como foco de estudio de la

sociología, al reelaborar y radicalizar el «flanco sistémico» de la teoría de Parsons (Camou, 1997, p. 111). Si bien en sus primeras obras aún realiza un estudio de los sistemas de acción social (Flores Guerrero, 1997), hacia principios de la década de 1980 su perspectiva adopta una inflexión clave. A partir de entonces, la acción y los agentes devienen en un «obstáculo epistemológico» para la sociología (Varela, 1995, p. 74). En esa dirección, resultan decisivas sus elaboraciones sobre los sistemas autopoieticos, inspiradas en las investigaciones en biología de Maturana y Varela (1973). Estas elaboraciones le permiten un análisis sofisticado de la autorreferencialidad y la autorganización de los sistemas (Viskovatoff, 1999, pp. 484-485, en especial de los sistemas psíquicos y sociales, ya que cada uno de ellos se define según la operación específica que lo diferencia del entorno (la conciencia y la comunicación, respectivamente). Asimismo, incorpora novedosas teorías cibernéticas, deudoras de los estudios más maduros de Parsons y de Von Foerster, aportes de la física contemporánea y el cálculo lógico (en particular, la visión de Spencer-Brown). Tales recuperaciones se asientan en su teoría del observador, como aporte epistemológico clave desde el constructivismo para las ciencias sociales, el cual va adquiriendo cada vez mayor importancia a lo largo de sus obras... (Baylakovsky, 2016).

Reprochando el apego de la sociología clásica a la tradición vétero-europea y criticando “la filiación religioso-metafísica de occidente (en especial respecto de sus dicotomías, su sustancialismo y la primacía de la subjetividad)” (Baylakovsky, 2016), Niklas Luhmann realizó entre las décadas de 1960, 70 y 80 distintos estudios sociales sobre la ciencia, combinó conceptos y premisas de distintas disciplinas y con todo ello configuró bajo la óptica de su teoría de los sistemas sociales autopoieticos su propia idea o representación de la ciencia: el enfoque de sociología de la ciencia en el que nosotros nos basamos para realizar esta tesis.

Nos referimos a una muy particular conceptualización sociológica de la ciencia que Luhmann comunicó de forma muy detallada en un libro tardío titulado *La ciencia de la sociedad* (que se publicó en español en el año de 1996) donde el sociólogo alemán describió a la ciencia de la siguiente manera: “como un sistema funcional de la sociedad moderna que ha podido diferenciarse bajo condiciones históricas de marco social y convertirse en una unidad operativa propia, es decir, en condiciones para diferenciar lo verdadero de lo que no lo es” (Luhmann 1996).

Viendo entonces a la ciencia como un sistema social clausurado operativamente y autorreferencial que al igual que los demás sistemas sociales también se reproduce solo a partir de operaciones especializadas de comunicación (que en el caso de la ciencia son siempre comunicaciones científicas: textos), para Luhmann el sistema científico cumple (en tanto mediación con la realidad) una sola función dentro de la sociedad moderna: producir *conocimiento verdadero* que se pueda distinguir del falso u erróneo.

Pero, ¿cómo es que el sistema ciencia de la sociedad moderna logra hacer esto si epistemológicamente -por depender de observaciones contingentes- está incapacitado para conocer punto por punto la realidad? A partir de cinco cosas básicas: de las cogniciones que lleva a cabo el propio sistema científico, de aplicar a todas sus comunicaciones el código verdadero/falso; a partir de desplegar (a modo de criterios y reglas) teorías y metodologías científicas; a partir de asociar o asignarle a modo de etiqueta a todas sus comunicaciones científicas (a todas las publicaciones) el medio de comunicación simbólicamente generalizado (el símbolo) al que llamamos “verdad”; y a partir de generar expectativas de verdad cuya emergencia hacen más probable que las comunicaciones científicas se produzcan exitosamente.

Para Luhmann el principal producto que se genera como efecto recursivo de las cinco cosas arriba descritas es sin duda el *conocimiento científico*, que por cierto en opinión del sociólogo alemán además de no buscar (en términos de comunicación) ser “una copia punto-por-punto del mundo” debido a que cumple solo la función de ser “un constructo capaz de ganar información al reducir complejidad” (Becerra, 2014), y de no estar almacenado en la cabeza de determinadas personas (los científicos) porque al fin y al cabo se trata de comunicaciones con posibilidad de ser actualizadas (para generar más comunicaciones), si es susceptible de inventariarse y ponerse a disposición de la sociedad para evolucionar junto con ella ayudándole a identificar problemas.

4.4. ¿Bajo qué postura epistemológica llevamos a cabo esta investigación?

Como ya lo anunciamos unos párrafos antes, la postura epistemológica que seguimos para a partir de ahí realizar este trabajo fue la perspectiva *constructivista operativa o realista* planteada por Niklas Luhmann.

Se trata de una postura que fue identificada por el propio Luhmann como parte de los “nuevos enfoques” epistemológicos que se posicionaron dentro de la filosofía de las ciencias sociales entre las décadas de 1960 y 1980; paradigmas que por cierto fueron caracterizados por Guba (en su texto titulado: *The paradigm dialog*, 1990) como aquellos enfoques que rechazan la reduccionista, simplista y hasta ingenua idea de que para los investigadores sociales *solamente hay una corte epistemológica suprema (el positivismo) a la cual se puede apelar para dirimir y*

resolver todos aquellos asuntos concernientes a la verdad científica. De ahí que, como ya lo aclaramos en este trabajo, cuando hablamos de conocimiento científico desde la óptica del *constructivismo* nos estamos refiriendo:

- **A una postura que ya no se preocupa por la objetividad o neutralidad de los saberes (porque lo considera un problema superado) y que crítica la tesis positivista de la supuesta unidad del método científico y su concordancia con la unidad de la naturaleza o la realidad.**
- **Y a una postura que además de implicar “una visión antiesencialista que niega la existencia de alguna clase de condiciones necesarias y suficientes de científicidad” (Gómez, 2014), concibe a las ciencias como *prácticas autorreflexivas y autocorrectivas, pero también sociales e históricas.***

Ahora que para entender en qué consiste el *constructivismo operativo* o realista, es fundamental que primero se puntualice que Niklas Luhmann al poco tiempo de haber empezado el proyecto de crear “su teoría autorreferencial con pretensiones universalistas fundada en los lineamientos de la Teoría de Sistemas” (Giordano, 2018), se dio cuenta que tenía que hacer tres cosas: superar la “posición filosófico-ontológica” de las perspectivas epistemológicas realistas, superar *el modelo de irreductibilidad de lo social basado en la acción* (Pignuoli, 2012), y superar las aporías del gran sociólogo norteamericano Talcott Parsons quien, quejándose de la inmadurez de la sociología anterior a él, para desarrollar su famosa “Teoría General de la Acción” había recurrido a una epistemología (apoyada las reflexiones de Whitehead) conocida como *realismo analítico*: una postura que en primer término y concentrando su atención en la relación entre realidad y ciencia, se denominó:

...realista porque considera la existencia de un mundo externo de realidad (un orden fáctico), que no es creación humana, ni puede ser reducida a términos de un orden ideal, por ejemplo, el de un sistema filosófico. En segundo lugar, es analítico, porque los elementos de los que se vale no son la realidad directa, sino una representación ideal de ella. En el marco de esa orientación, Parsons alega que un sistema de teoría científica es una representación adecuada, no literal, de la realidad externa: su orden lógico se corresponde con el orden fáctico (la correcta denominación a este tipo particular de interrelación entre sistema teórico y realidad es la de funcionalidad) (Giordano, 2018).

Y si además de la crítica anterior tomamos en cuenta que el sociólogo de Bielefeld entendía el *constructivismo* como una “teoría de la reflexión” (es decir, como “una teoría del conocimiento y de la ciencia que se elabora en la ciencia”, ver: (Becerra, 2018), esto nos ofrece el contexto intelectual para entender por qué de entre las diferentes vertientes que confluyen al interior del heterogéneo *movimiento constructivista*, el autor de la *Sociedad de la sociedad* inspirándose en la propuesta

piagetiana del constructivismo cognitivo, en las ideas de Von Foerster, Maturana y Varela y siguiendo solo una pequeña porción de los postulados del *constructivismo radical*, optó por asumir un tipo de constructivismo en particular: el etiquetado por él mismo como *constructivismo operativo*.

Al efectuar este giro al concepto de “sistema” para desde ahí (como una distinción basal) observar a la sociedad en su conjunto, Niklas Luhmann lo que en términos epistémicos sugirió es dejar atrás las viejas distinciones clásicas entre *sujeto / objeto* (desarrollada durante la primera modernidad acontecida entre el siglo XVI y el XVIII) y entre *empírico / trascendental*, para mejor sustituirlas por la diferencia basal entre *sistema / entorno* y entre *operación / observación* que, entre otras cosas, tienen ambas como finalidad atribuir el conocimiento de la realidad no a personas específicas (ni a sus cuerpos o mentes individuales) sino a las operaciones epistemológicas (que siempre son operaciones de comunicación) ejecutadas por *sistemas sociales autopoieticos y autorreferentes que por llevar a cabo operaciones de observación se deduce que dichos sistemas son reales y existen*.

Y es justo en este último punto donde se halla lo novedoso del *constructivismo operativo* que defendió y utilizó Luhmann para *observar* (en su caso desde el sistema de la ciencia y en concreto desde la sociología) a la sociedad humana: su renuncia a hacer referencia a lo que sucede en la mente o psique de los individuos (como afirmaba la vieja teoría representacional del conocimiento) y su insistencia en hacer referencia constante a las *operaciones sociales* (que como ya comentamos son solo *operaciones comunicativas*) a partir de las cuales se autorreproduce a dicho *sistema social observador*. No se olvide que al y al cabo...

Luhmann es el autor que más fuertemente aboga –dentro de la corriente de estos constructivistas cognitivos– por adoptar a la sociedad como el sistema de referencia, y así nutrir a la teoría epistemológica con los avances de la sociología. Lo característico de este nivel de referencia –de acuerdo con su teoría de los sistemas sociales– es que sólo allí exista un único sistema comprensivo: una sociedad compuesta por el entramado de comunicaciones. La ciencia es una parte de dicho sistema, con una historia y una estructura particular, y una forma de operar selectiva propia que la distinguen de los demás sistemas sociales y le otorgan un lugar destacado en la construcción del conocimiento (Luhmann, 1997). Ahora bien, lo que resulta más importante es que Luhmann, al fijar su atención en la forma de operar de la ciencia, encuentra un espacio autónomo, autorreferente y clausurado en su selectividad a otros niveles sistémicos, como el psíquico, donde las comunicaciones ya no se limitan a tratar con el fenómeno al que la conciencia refiere sino a dirimir el

estatus de dicha construcción y a su designación con el símbolo de *verdad* (Becerra, 2018).

Por su puesto, al asumir lo anterior la radicalidad del *constructivismo operativo* de Luhmann “acarrea el enfrentamiento con algunos postulados de la ciencia tradicional. Por caso, propone abandonar la clásica pretensión de objetividad” (Giordano, 2018), de la supuesta independencia del observador o la idea de que existe un observador externo que puede ver a la sociedad en su conjunto.

Lo cual, como ya indicamos antes, de ningún modo quiere decir que el sociólogo de Bielefeld defendió desde su *constructivismo realista* una postura epistemológica escéptica, relativista, cínica, posmoderna o anti-realista (donde se afirme que no hay manera de conocer la realidad, que todo vale, que nada es verdad o que existen muchos mundos paralelos); ya que por el contrario, su postura *semi-realista* más bien lo coloca en el grupo de los moderados que reconocen la existencia de la realidad, aunque afirman que ésta no se puede conocer (*reconstruir*) tal cual ni punto por punto, sino solo a partir de operaciones de observación (a partir de *construcciones cognitivas sistémicas*) que dependiendo de los “esquemas de distinción” que se apliquen producirán determinadas “formas” y no otras. Y como todo depende de las operaciones del sistema observador, Luhmann desde su *constructivismo operativo* planteó que de lo que se trata entonces no es de buscar la esencia o sustancia de la realidad, sino solo de *observar cómo observa el observador* (identificar con qué esquemas lo hace).

4.5. ¿Qué modo de explicación científica privilegiamos durante esta investigación?

Para esclarecer cual fue el modo o estilo de explicación científica al que recurrimos en esta investigación, lo primero que vale la pena recordar es que desde el ámbito especializado de la filosofía de la ciencia y en particular desde las reflexiones de filosofía de las ciencias sociales planteadas por Jon Elster, se ha señalado que son tres los grandes modelos de *explicación científica* que hasta ahora se han utilizado:

- **El modelo que privilegia la “explicación causal” (propio de las ciencias físicas clásicas)**

- El modelo que privilegia la “explicación funcional” (característico de las ciencias biológicas y de la vida)
- Y el modelo que privilegia la “explicación intencional” (propio de las ciencias sociales y las humanidades)

Una cosa que no se debe pasar por alto es que el *modelo de explicación científica causal* emergió y se desarrolló de la mano de la física clásica, así como de otras disciplinas (como la geología y la química) abocadas a estudiar la materia. A decir de Lluís Ballester Brage y Antonio J. Colom Cañellas (2005), la explicación causal en la física clásica siempre “incluye, al menos, dos elementos fundamentales; en primer lugar, unas leyes que forman parte de una teoría más amplia y, en segundo lugar, un lenguaje matemático en el que estas leyes se expresan”. Por su parte, René Pedraza (2000) precisó que el *modelo causal* es aquel que se caracteriza por subsumir “los acontecimientos bajo leyes causales” y por defender “los principios de la relación causal: determinismo (todo acontecimiento tiene una causa), causalidad local (una causa actúa sobre lo que es contiguo a ella en espacio y tiempo) y asimetría temporal (una causa precede a su efecto o por lo menos no lo sucede)”. Debido a las anteriores características y a su vínculo con la *teoría de varianza*, dentro del modelo explicativo causal conviven tres submodelos o formas específicas de explicación científica basadas en la experimentación como fundamento para demostrar la causalidad de los fenómenos investigados: la *nomológico-deductiva* (una forma de explicación causal muy determinista y basada en leyes de cobertura), la *deductiva-probabilística* (una forma de explicación causal menos determinista pero basada en leyes probabilísticas) y la *inductiva-estadística* (una forma de explicación de sucesos particulares a partir de estadísticas). Siguiendo las meditaciones de Gómez Rodríguez (2014), es fundamental acotar que la clase de preguntas que se pueden responder desde el modelo explicativo causal son sobre todo aquellas que cuestionan sobre *¿el porqué³¹ de la ocurrencia de determinados fenómenos?*

Luego de las críticas a la física clásica (a su mecanicismo, determinismo y a su metáfora del reloj) y tras los múltiples desarrollos experimentados en el siglo XIX

³¹ A decir de Gómez Rodríguez (2014), la forma de explicación nomológico-deductiva y sus variantes, es la que trata de identificar los procesos causales y condiciones iniciales que determinaron la ocurrencia de un fenómeno. Lo cual, “en algunas ocasiones, supone establecer las condiciones suficientes que producen el evento, regularidad o proceso; en otras, mostrar que las circunstancias descritas incrementan la probabilidad de su ocurrencia; y, en otras, establecer las tendencias implicadas. Las explicaciones de *por qué* están basadas en la identificación de causas y también de las motivaciones de los agentes”.

dentro de las diferentes ciencias de la vida, con el establecimiento de una nueva ontología y la instauración de una nueva metáfora (ahora basada en el marcha de la máquina de vapor) para explicar el funcionamiento del mundo, se consolidó dentro de la ciencia (a pesar de que ya tenía tiempo de existir) el *modelo de explicación funcional*, el cual -rechazando los modelos deterministas- se orienta a dar cuenta de los fenómenos orgánicos por el papel que éstos cumplen dentro de un sistema. Nos referimos a un modelo de explicación científica en el que aparte de recurrir a lo causal, se hace uso de nociones como “las de beneficio, adaptación, selección y evolución” (Pedroza, 2000). Modelo explicativo funcional que por provenir tanto de la biología (disciplina donde surgieron las explicaciones funcionales formuladas en términos de finalidades naturales) como de la teoría darwinista de la evolución (perspectiva que admitió el anti-mecanismo, el anti-determinismo y el anti-reduccionismo de la vida), aparte de relacionarse con el “principio de maximización local presente en la evolución biológica” (Pedroza, 2000), se caracteriza por centrarse “en un conjunto de elementos individuales con funciones propias que actúan conjuntamente para engendrar una función global determinada” (Ballester y Colom, 2005). En opinión de Jon Elster (1987: 26):

La explicación funcional es una subvariedad de la clase general de las explicaciones de consecuencia. Éstas explican los fenómenos sociales en función de sus consecuencias reales, en oposición a la explicación por las causas (explicación causal) o por las consecuencias intencionadas (explicación intencional). El rasgo distintivo de las explicaciones funcionales es que las consecuencias explicativas son beneficiosas para alguien o para algo.

En consonancia con estas características del modelo explicativo funcional, una última cosa que vale la pena remarcar es que el tipo de preguntas que se pueden responder a partir de las explicaciones funcionales son específicamente las que inquieren acerca de *¿cómo*³² *es que fue posible que algo sucediera?*

Por último y dado que las ciencias físicas y biológicas no explican a detalle la conducta intencional de las personas, el *modelo explicativo intencional* es con el que tradicionalmente se busca dar cuenta de las acciones de los individuos. Se trata de un modelo científico que, aunque apareció en la filosofía desde hace mucho

³² “...las preguntas acerca de *cómo fue posible* conciernen a la conducta de sistemas de los cuales tratamos de explicar el funcionamiento interno que produce una capacidad que tiene el sistema; por ejemplo, un termostato y su capacidad de mantener la temperatura de una estancia constante. Esta pregunta está relacionada con la demanda de explicación funcional, que necesita una descripción de los diversos subsistemas que realizan la función y que supone de hecho una explicación causal de las propiedades de los subsistemas para mostrar cómo contribuyen a la capacidad del sistema” (Gómez Rodríguez, 2014).

tiempo y en la época moderna tiene parte de sus raíces en la hermenéutica y el historicismo alemanes, en el siglo XX su uso sistemático “es la característica que diferencia las ciencias sociales de las naturales” (Elster, 1990: 65). Enfocadas a responder preguntas relativas al *¿por qué suceden determinados fenómenos sociales?*, el *modelo explicativo intencional* “comprende una relación triádica entre acción, deseos y creencias” y desde él, afirmando que “los individuos actúan por razones” y que debajo de toda intencionalidad hay una racionalidad estratégica, se afirma (relacionando intencionalidad con el futuro) que la conducta humana siempre “se desarrolla con la idea de lograr una meta” (Pedroza, 2000).

Aun cuando en las ciencias sociales contemporáneas se sigue recurriendo en gran medida al *modelo explicativo causal* (vinculado con el *neo-positivismo*) y sobre todo al *modelo explicativo intencional* (vinculado con el llamado *individualismo metodológico*), en coherencia con el marco teórico-sistémico y la perspectiva epistemológica de la que partimos, para llevar a cabo esta investigación nosotros optamos por seguir el *modelo explicativo funcional*. Y lo seleccionamos por las siguientes razones: por ser un modelo científico que “trata de explicitar las funciones que en un sistema cumple un elemento” (Ballester y Colom, 2005), de tal forma que “si se comprende el sistema se pueden explicar las funciones de sus elementos”. Porque es el modelo científico que permite “describir el fenómeno en su contexto, identificar los elementos relevantes de dicho contexto y las relaciones que establecen, la estructura del sistema (cómo es) y su dinámica (cómo funciona-actúa)” (Ballester y Colom, 2005). Y por ser el modelo explicativo que más se ha asociado con el llamado *holismo metodológico*.

4.6. ¿Cómo aplicamos el método científico?, ¿qué forma de producir inferencias empleamos? y ¿qué tipo de razonamiento lógico decidimos seguir?

4.6.1. ¿De qué manera aplicamos el método científico en nuestra investigación?

Debido a la pluralidad de disciplinas y temas-problemas-objetos, así como de paradigmas, enfoques teóricos, posturas epistemológicas y metodologías que hoy coexisten en tensión al interior del sistema científico, es necesario recordar que cuando en la sociedad mundial contemporánea se habla de *método* y de *métodos*,

aunque se sabe que se está dialogando sobre el proceso y las instrucciones que se siguen dentro de una investigación, quizás como efecto de la propia *policontextualidad* de las mismas descripciones acerca de la sociedad actual, por lo regular suele haber ciertos equívocos (ver: Aguilera Hintelholher, 2013) y por ello vale la pena aclarar aquí a que nos estamos refiriendo cuando usamos estos vocablos.

Considerando que en las investigaciones teóricas y en las aplicadas para la producción de conocimientos sistemáticos y válidos (siempre hipotéticos e inacabados), además de identificar situaciones problemáticas, plantearse preguntas y revisar la literatura más relevante sobre el tema de investigación, se requiere de forma inevitable abordar los objetos de estudio tanto desde una *dimensión teórica / explicativa* (para darles un tratamiento lógico a nivel conceptual-argumental) como desde una *dimensión metodológica / aplicada* (para darles un tratamiento factual a nivel empírico-práctico), vale la pena acordarse que en su sentido más general y conocido la definición tradicional de lo que se entiende por *método científico* nos indica que es “el camino o los procedimientos por medio de los cuales se obtiene conocimiento” (Otero y Gibert, 2016). La explicación anterior no debe hacernos perder de vista que las conceptualizaciones más detalladas refieren que se trata más bien de “la suma de los principios teóricos, de las reglas de conducta y de las operaciones mentales y manuales que usaron en el pasado y hoy siguen usando los hombres de ciencia para generar nuevos conocimientos científicos” (Pérez Tamayo, 2005) e incluso de “la construcción de un camino intelectual especificable mediante el cual se aborda una cuestión o pregunta de investigación que, en tanto camino construido a través de una práctica de vigilancia epistemológica debe ser pasible de una reconstrucción retrospectiva” (Escola y Besse, 2009).

Por cierto, una peculiaridad que nos permite vislumbrar con más claridad la diferencia entre *método científico* y *métodos de investigación*, es que la reflexión sobre el método (siempre más amplia, general y abstracta) por lo regular está supeditado a las argumentaciones y los análisis lógicos de la *filosofía de la ciencia*; en cambio, las reflexiones (siempre más específicas y detalladas) sobre los distintos métodos o técnicas es una cuestión que recae bajo la tutela de la *metodología* que -como se sabe- es la sub-disciplina que “desarrolla planteamientos filosóficos que tienen como objeto revisar la fortaleza de los

fundamentos de cada método, así como la estructuración de los elementos que los definen como herramientas confiables y acreditadas para llevar a cabo el trabajo de investigación” (Aguilera Hintelholher, 2013).

Y aparte de que el *método científico* (por su imbricación con la lógica del descubrimiento y la explicación científica) está relacionado de manera más directa con la epistemología, los tipos de razonamiento y con la elección de aquellos modelos teóricos que se conocen como *diseños de investigación*, a diferencia de los *métodos de investigación* que por su naturaleza están mucho más emparentados con los paradigmas de investigación y las *estrategias metodológicas*; otra cosa que también nos ayuda a distinguir entre estos dos vocablos es que el primero “no puede ser escindido del proceso de investigación particular que lo construye”, en contraste “las técnicas resultan útiles o inútiles respecto del problema que cada investigación formula, en relación a los objetivos que se ha propuesto” (Escola y Besse, 2009).

A la luz de estas aclaraciones, vale la pena entonces preguntarse ¿de qué manera se aplicó en nuestra investigación el método científico? Reiterando que por método científico se entiende *un procedimiento de actuación general que se sigue para producir conocimiento*, aquí corroboramos que para llevar a cabo esta investigación académica elegimos, por un lado, aplicar el método científico siguiendo la lógica de razonamiento *funcional-estructural*, y por otro lado, para producir inferencias a partir de todos los datos construidos, acorde con nuestro marco teórico-sistémico luhmanniano, durante todo nuestro trabajo también hicimos un esfuerzo por aplicar la vía o el camino lógico *inductivo*.

4.6.2. La lógica inductiva de razonamiento *funcional-estructural*

Siguiendo el ejemplo de Luhmann, para llevar a cabo esta tesis nosotros decidimos utilizar la lógica de razonamiento o el método de análisis lógico que el sociólogo alemán desarrolló.

¿Cuál fue el *método* que el profesor de Bielefeld siguió y aplicó desde su postura funcionalista-estructural para analizar los sistemas sociales y a partir de ahí producir conocimientos validos sobre la sociedad? Sin duda: La forma lógico-científica que identificó como *método de análisis funcional-estructural*.

Hablamos de un método o lógica de razonamiento -por cierto de carácter *inductivo y holístico*- que el profesor de Bielefeld contribuyó a enriquecer y utilizó no en sentido meramente filosófico, ni mucho menos en términos de procedimiento técnico para recopilar datos empíricos, sino como un *criterio* y sobre todo como *una vía lógica* extrayendo de ella toda su potencialidad para observar (aplicando el esquema de distinción: *problema sistémico / solución contingente del problema*) y desde ahí explicar los distintos fenómenos sociales, pero siempre abstrayendo, comparando y buscando identificar *equivalencias funcionales* entre los mismos a pesar de su enorme multiplicidad y aparente incompatibilidad.

Para comprender entonces cómo fue que surgió y en qué consistió el *método del análisis funcional-estructural* que en la segunda mitad del siglo XX desarrolló Luhmann, se hace forzoso que reconozcamos cómo fue que en un lapso de más de cien años esta herramienta conceptual fue cambiando y prosperando al interior de la heterogénea tradición funcionalista de donde sin lugar a dudas primero emergió y a principios del siglo XX se consolidó como *método de análisis funcional clásico*, luego evolucionó para convertirse (entre 1920 y 1950) en *método de análisis estructural-funcional*, hasta que después de 1960 con los aportes de Luhmann esta herramienta lógica viró y se transformó en el llamado *análisis funcional-estructural*.

Bastará con recordar que -en el plano metodológico- además de su invitación a desarrollar teorías de rango medio y de diferenciar entre teoría y metodología (a la que por cierto consideraba como “neutral”), fue el sociólogo norteamericano Robert K. Merton quien criticando los postulados básicos del estructural-funcionalismo de Talcott Parsons (la idea de *la unidad funcional de la sociedad* y la del *funcionalismo universal*) y oponiéndose al postulado de Malinowsky de la *indispensabilidad funcional*, propuso desde la Universidad de Columbia un nuevo modelo de carácter post-ontológico y apto para efectuar *análisis comparativos* mucho más complejos (y ya no solo lineales-causales) creando así el célebre *postulado de los equivalentes funcionales*³³. Un influyente modelo que virando la mirada hacia el observador, sirvió para refinar las posibilidades del *análisis*

³³ Desde el punto de vista de Rodríguez Mansilla y Torres Nafarrate (2008), “el concepto de equivalencia funcional, tomado del propio Merton (1965: 62)”, proviene de la idea de que una función “es una perspectiva que permite comparar sucesos equivalentes. Estos sucesos sólo son equivalentes desde el punto de vista de la función, pudiendo permanecer absolutamente incomparables desde otras miradas (Luhmann, 1974: 14)”.

comparativo y con el cual este sociólogo norteamericano abrió paso al reconocimiento de que dentro de todos los sistemas existen *sustitutos funcionales* (es decir, de que *siempre hay formas alternativas de cumplir con cualquier función particular*).

Y este último postulado mertoniano con el que sin duda se potenció la capacidad del *método de comparación funcional*, fue el que finalmente y ofreciendo la posibilidad de *observar / comparar* de manera circular hechos muy distintos, le permitió a Niklas Luhmann dos cosas cruciales: refinar su *método de análisis funcional-estructural* y fortalecer las bases conceptuales de su futura *teoría general de los sistemas sociales*. Nos referimos a una novedosa herramienta conceptual que al dejar fuera de consideración al viejo “método de la clasificación” (cuyo principio -en palabras de Luhmann- *indica que, en caso de desigualdades, se debe procurar generar una nueva clase*), le permitió al sociólogo alemán *interpretar estados de cosas heterogéneos con los mismos conceptos* y vislumbrar que era viable hacer comparaciones entre los distintos sistemas sociales (Rodríguez Mansilla y Torres Nafarrate, 2008).

4.6.3. Descripción de la forma inductiva de producir inferencias en ciencia

Para que se comprenda por qué también elegimos la vía inductiva para generar conjeturas, conviene recordar que, a grandes rasgos, la lógica es una disciplina formal y analítica que pertenece tanto a la filosofía como a las matemáticas y cuyo objeto de estudio lo constituyen las “inferencias” que han sido definidas como los métodos o los procesos lógicos por los cuales se derivan conclusiones a partir de determinadas premisas.

¿Y para qué sirve estudiar los procesos inferenciales? Ante todo, para comprender la forma de llevar a cabo los razonamientos lógicos, investigar sus fundamentos e identificar (a partir de su estructura lógica) cuáles son las *inferencias* válidas. O dicho con otras palabras: como disciplina la lógica ayuda al investigador a identificar cuándo y por qué determinadas conjeturas o conclusiones son correctas o aceptables y cuándo son incorrectas o inaceptables.

En la medida en que por lógica se entiende *el estudio de la inferencia*, es indispensable acotar que la manera de estudiar y explicar las inferencias desde el ámbito de la filosofía ha sido muy variada, al grado que su actual conceptualización

depende siempre del punto de vista teórico desde la cual construya dicha definición y que puede hacerse: desde la *lógica deductiva* o analítica, la *lógica orientada al objeto* o epistémica (la lógica trascendental kantiana), la *lógica como evolución racional* del pensamiento y del ser, o la *lógica orientada a un fin*. Por su parte, dentro de los marcos específicos de la ciencia vale la pena aceptar que los tipos de razonamiento que más se usan son por un lado, la *lógica formal*, clásica y tradicional, y por otro lado la *lógica no clásica* o no convencional.

Partiendo de todo lo anterior, una cosa que no se debe obviar ni pasar por alto, es que tanto en la filosofía clásica como dentro del mundo de la ciencia moderna (incluidas todas las disciplinas de las ciencias sociales que surgieron entre el siglo XVIII y el siglo XX) se suele admitir que existen dos grandes formas lógicas de razonar o de procesar información para producir conjeturas o inferencias: la forma o vía *inductiva* y la forma o vía *deductiva*.

En términos lógicos: la *inducción* (que Aristóteles llamaba *epagogé*) consiste en explicar un caso mediante una premisa o conjetura, lo cual quiere decir que mediante la inducción se crea una regla -una hipótesis- a partir de revisar un caso y luego otro caso, yendo así de lo singular a lo universal. De ahí que pese a la incertidumbre dentro de la que se dan todos los procesos de investigación, se diga que la inducción es un proceso que (no obstante lo falible, incompleto, finito e imperfecto del saber humano) permite poco a poco incrementar y mejorar nuestro conocimiento, sin por ello cancelar su evolución o dinamismo.

Por su parte, la *deducción* (que Aristóteles llamaba *apodeixis*) es la operación lógica que consiste en explicar una premisa mediante una conclusión ya establecida o definida, lo cual quiere decir que dada la regla y el caso, el resultado hace explícito algo ya implícito en las premisas, razón por la que además de permitir ir de lo universal a lo singular, también se debe aceptar que la deducción es un proceso lógico mediante el que se confirman cosas ya sabidas y que no necesariamente seguir esta vía posibilita aportar nuevos conocimientos.

Las anteriores son entonces las dos operaciones lógicas básicas a través de las cuales los seres humanos podemos generar o producir conjeturas al realizar una investigación científica. Hablamos de las dos vías lógicas a las que a finales del siglo XIX el filósofo y lógico Charles Sanders Peirce -el padre de la semiótica- añadió también una tercera forma para producir inferencias o generar hipótesis es el contexto de descubrimiento: la *lógica abductiva*. Y a la que a finales del siglo XX

el filósofo de la ciencia Andrés Rivadulla (observando el contexto de descubrimiento en la física teórica) también agregó otro mecanismo lógico más: la llamada “preducción teórica”.

En nuestro caso particular, es importante confirmar que para abordar y pensar nuestro objeto de estudio confiamos en la *inferencia inductiva*³⁴ como una vía para generar conjeturas sobre la LMB en tanto sistema social organizacional. Y para entender por qué utilizamos la *forma inductiva de razonamiento*, debemos tomar en cuenta lo que indicó Sadornil (2013) en su *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*, cuando al hablar de la utilización de la *inducción* dentro de la investigación científica, recordó que se trata del:

Proceso metodológico de la ciencia para enunciar o establecer determinadas leyes en que se pasa de lo particular a lo universal o, al menos, más general. Es decir, va de las partes al todo, de los hechos y fenómenos a las leyes, de los efectos a las causas. En este proceder, o se estudian todas las particularidades (casos particulares posibles y coincidentes) para llegar al universal —sería la inducción completa o perfecta— o sólo se estudia un cierto número, aunque suficiente, de todos los casos y, sobre esta premisa, se llega a una conclusión general, lo que comporta un riesgo: es la inducción incompleta o imperfecta, en que no existe certeza en las conclusiones; únicamente se les atribuye un mayor o menor grado de seguridad o, más exactamente, mayor o menor probabilidad. En síntesis, la inducción es el proceso por el que se pasa de hechos conocidos o de conocimientos particulares a teorías o leyes generales (generalizaciones), a partir de un número suficiente y representativo de casos u observaciones individuales.

4.7. ¿Cuál fue el tipo de diseño de investigación que seguimos?

Tomando en cuenta que con el término *diseño*³⁵ se alude, en general, al “conjunto de principios, métodos y actividades orientadas a la resolución de problemas” (Sadornil, 2013) y que el *diseño de investigación*, en sentido amplio, implica la *planificación*³⁶ de la investigación en su totalidad, mientras que en sentido restrictivo con este vocablo se apela solo a una *etapa del proyecto de investigación, al plan, la estructura o la estrategia concebidos para obtener respuestas a preguntas de*

³⁴ “Paso de un enunciado particular a otro universal o, al menos, más general; o, en la investigación social, inducción de características de un grupo reducido (muestra) a toda la población, lo que permite extraer generalizaciones del proceso de muestreo” (Sadornil, 2013).

³⁵ Recuérdese que “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Hernández Sampieri *et al*, 2014).

³⁶ Según el mismo Sadornil (2013), “el plan sería el esbozo general del proyecto de investigación; incluye desde la formulación de la/s hipótesis hasta el análisis de los datos. La estructura es el esquema, el paradigma de lo que se hará con las variables. La estrategia englobaría los métodos de recogida y análisis de datos”.

investigación y controlar la varianza; es importante precisar que para producir los datos que nos permitieran responder nuestras preguntas (sistémicas y funcionales) de investigación, entre las diversas tipologías³⁷ de diseño más usuales y conocidas, aquí elegimos aplicar un *diseño de investigación mixto* o diseño multi métodos en particular: el conocido como “diseño trasformativo secuencial”.

Identificado también con el acrónimo de *DITRAS*, a decir de Hernández Sampieri *et al* (2014), el *diseño trasformativo secuencial* es el que

incluye dos etapas de recolección de los datos. La prioridad y fase inicial puede ser la cuantitativa o la cualitativa, o bien, otorgarles a ambas la misma importancia y comenzar por alguna de ellas. Los resultados de las etapas cuantitativa y cualitativa son integrados durante la interpretación. Lo que los diferencia de los diseños secuenciales... es que una perspectiva teórica amplia (teorización) guía el estudio (por ejemplo, feminismo, acción participativa, el enfoque de las múltiples inteligencias, la teoría de la adaptación social, el modelo de los valores en competencia, etc.). De acuerdo con Creswell et al. (2008), esta teoría, marco conceptual o ideología es más importante para orientar la investigación que el propio método, debido a que determina la dirección en la cual debe enfocarse el investigador al explorar el problema de interés, crea sensibilidad para recabar datos de grupos marginales o no representados y hace un llamado a la acción. Tal teoría o marco se introduce desde el mismo planteamiento inicial. El tipo de mezcla de métodos mixtos es de conexión. El DITRAS tiene como propósito central servir a la perspectiva teórica del investigador y en ambas fases éste debe tomar en cuenta las opiniones y voces de todos los participantes y a los grupos que representan

¿Por qué elegimos seguir este diseño en particular para llevar a cabo esta tesis? Debido a que este diseño -DITRAS-:

³⁷ Según Hernández Sampieri y Méndez Torres (2018), Diversos autores han desarrollado sus tipologías... Estas clasificaciones son necesarias porque: a) nos ayudan a decidir cómo proceder para conducir nuestro estudio, b) establecen un lenguaje común entre investigadores dentro de un campo o disciplina, c) auxilian a organizar la labor de campo y ver qué recursos necesitamos para realizar la investigación (que incluye el equipo de trabajo), d) otorgan legitimidad a un área determinada del conocimiento y e) constituyen una valiosa herramienta de enseñanza (Teddlie y Tashakkori, 2006). Veamos algunas de tales tipologías. 1. Patton (1990) consideró los siguientes diseños mixtos: a) diseño experimental, datos cualitativos y análisis de contenido cuantitativo y cualitativo; b) diseño experimental, datos cualitativos y análisis estadístico; c) indagación naturalista (cualitativa), datos cualitativos y análisis estadístico, y d) indagación naturalista, datos cuantitativos y análisis estadístico. 2. Morse (1991), como consecuencia de sus estudios en enfermería, describió los diseños de triangulación simultánea (CUAN + CUAL o CUAL + CUAN) y los diseños de triangulación secuencial (CUAN → CUAL o CUAL → CUAN). 3. Steckler et al. (1992) propusieron cuatro modelos: modelo 1 (métodos cualitativos para desarrollar medidas cuantitativas), modelo 2 (métodos cuantitativos para reforzar descubrimientos cualitativos), modelo 3 (métodos cualitativos para explicar descubrimientos cuantitativos) y modelo 4 (métodos cuantitativos y cualitativos para ser usados por igual en paralelo). 4. De manera más reciente, los mismos autores presentaron una tipología mediante una matriz que incluyó “cuatro familias” de diseños mixtos: secuencial, concurrente, conversión e integración total (Teddlie y Tashakkori, 2006). Asimismo, se refieren a diseños “cuasimixtos”, con los que se recolectaron datos cuantitativos y cualitativos, pero no hubo una verdadera integración de descubrimientos o metainferencias para el estudio completo. 5. Creswell (2013a) considera seis diseños principales, los cuales incluimos en la clasificación del capítulo 17 del libro: 1) diseño exploratorio secuencial, 2) diseño explicativo secuencial, 3) diseño transformativo secuencial, 4) diseño de triangulación concurrente, 5) diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante y 6) diseño anidado concurrente de varios niveles”.

- Nos garantiza la posibilidad de alcanzar una visión holística-global, múltiple y enriquecedora de nuestro objeto de estudio (la LMB)
- Está fundamentado en la triangulación de métodos de investigación (cuantitativos y cualitativos) y permite elegirlos de acuerdo a los que sean más útiles para la perspectiva teórica (que en este caso es la Teoría General de los Sistemas sociales de Luhmann)
- Porque también “en este diseño se pueden incluir diversos abordajes e involucrar con mayor profundidad a los participantes o entender el fenómeno sobre la base
- Porque este modelo posee las mismas debilidades y fortalezas que otro tipo de diseño, consume tiempo también, pero es fácil de definir, describir, interpretar y compartir resultados
- Y porque DITRAS es muy conveniente para aquellos investigadores que utilizan un marco de referencia transformativo e incluyen métodos cualitativos

4.8. ¿Cuál fue el tipo de investigación que (por la naturaleza del objeto de estudio, por los objetivos de la investigación, por la profundidad y la temporalidad) llevamos a cabo?

4.8.1 Por el objeto de estudio

Por la naturaleza del objeto de estudio: la Liga Mexicana de Béisbol como organización, esta investigación recurrió a fuentes primarias a partir de realizar investigación de campo, además de realizar investigación documental para buscar fuentes secundarias.

La Investigación de campo podríamos definirla como el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos) (Graterol, s/f)

Es necesario aclarar que debido a la contingencia provocada por la pandemia de la COVID-19, tanto en el ámbito nacional como internacional, se imposibilitó realizar a cabalidad la investigación de campo, referida

fundamentalmente al diagnóstico de las comunicaciones internas y externas de la Liga Mexicana de Béisbol como organización.

4.8.2 Por los objetivos de la investigación

Por los objetivos que perseguimos con este trabajo, la investigación que realizamos fue de tipo “académica” o también conocida como “investigación básica” o “pura”³⁸.

4.8.3 Por la profundidad

Por la profundidad de los conocimientos que buscamos producir en este trabajo, la investigación que realizamos fue “descriptiva”³⁹.

4.8.4. Por la temporalidad

³⁸ Para Sadornil (2013), “también denominada pura, es la investigación cuya finalidad persigue aumentar y profundizar el ámbito del saber, del conocimiento humano sobre la realidad, sin un fin práctico e inmediato. Trata de resolver problemas amplios de validez más o menos general. En definitiva, pretende mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos (personales, sociales, educativos, etc.), que permitan explicar su estructura y funcionamiento. Su propósito es el desarrollo de teorías científicas probando su verosimilitud y, por tanto, sus correspondientes hipótesis científicas. En el campo específico de la educación, se dirige a descubrir leyes y generalizaciones que permitan al investigador formular predicciones y controlar los hechos que se producen en las situaciones educativas. (Kerlinger, 1975 y 1985). Se llama básica porque es el fundamento de toda otra investigación. Cuando el investigador analiza problemas de amplia validez, siente la curiosidad de buscar una comprensión y explicación profunda de la ocurrencia de unos determinados fenómenos y poder establecer una causalidad entre los mismos”.

³⁹ Para Sadornil (2013) “la investigación descriptiva puede ser definida desde varias perspectivas: a) Según la profundidad y objetivo, la investigación descriptiva pretende la descripción de los fenómenos. Diríase que es el primer nivel del conocimiento científico y el segundo nivel en el estudio de los fenómenos (educativos, por ejemplo), ya que va más allá de la fase exploratoria que le precede. Utiliza la observación, los estudios correlacionales, etc. Tradicionalmente viene teniendo como objeto central la «medición precisa de una o más variables dependientes, en una población definida o en una muestra de una población» (Hyman, 1971, 102). b) Según la dimensión temporal, la investigación descriptiva, en su dimensión sincrónica, estudia los fenómenos tal como aparecen en el «presente», en el momento de realizarse el estudio. Estudia la realidad presente sin plantearse en sí misma ningún juicio de valor. Se propone el estudio de problemas actuales, del presente, para servir de base a su solución apropiada. Es el primer nivel del conocimiento descriptivo. c) Según nivel de manipulación de variables, la investigación descriptiva no contempla la intervención ni manipulación del investigador sobre las variables intervinientes. Es decir, el investigador observa y describe los fenómenos sin actuar sobre ellos. A través de una exhaustiva recogida de información y de datos, permite el descubrimiento de posibles relaciones entre variables presentes en el estudio. Esto puede conducir a la formulación de hipótesis de trabajo que, en la estrategia correlacional y experimental, podrán ser contrastadas empíricamente. En realidad, la investigación descriptiva es, por lo general, una primera etapa en el conocimiento de la realidad. Sin embargo, conviene resaltar su importancia para la estrictamente experimental, porque la insuficiencia de la descriptiva puede originar fallos en aquélla. En esta categoría caben la investigación histórica, los estudios de casos, las encuestas, los estudios de series temporales, etc. En su proceso de desarrollo puede utilizar metodologías de tipo cuantitativo y cualitativo, ya por separado, ya conjuntamente, para alcanzar mejor los objetivos del estudio”.

Por la temporalidad de nuestro objeto de estudio, la investigación que realizamos fue de tipo “seccional” o “transversal”⁴⁰.

4.9. ¿Cuáles fueron los principales escenarios, instituciones y personas que elegimos para efectuar esta investigación?

4.9.1 Escenarios

TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTITUCIONES DOCUMENTALES, ESCENARIOS Y PARTICIPANTES
INVESTIGACIÓN HISTÓRICO-DOCUMENTAL	-Biblioteca de la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México Francisco Xavier Clavigero -Base de datos para investigación Ebsco -Buscador Google Académico
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	-Estadio de los Diablos Rojos de México Alfredo Harp Helú -Alameda Central de la Ciudad de México -Oficina de la gerencia de la LMB -Entrevistas a informantes claves

4.9.2 Argumentación de las muestras

Muestras cualitativas:

MÉTODO	MUESTRA
Investigación bibliográfico-documental	147 fuentes bibliográficas

MÉTODO	MUESTRA
Observación participante	- 2 visitas a la Oficina Liga Mexicana de Béisbol -2 visitas a las instalaciones interiores del estadio Alfredo Harp Helú

⁴⁰ También llamada seccional o sincrónica, en opinión de Sadornil (2013) este tipo de investigación “es aquella que se basa en las observaciones recogidas de una muestra específica en un único período determinado en el tiempo. En ella se hace un corte perpendicular, por así decirlo, de una situación en un momento dado y se estudia su estructura (por ejemplo, el desarrollo de los sujetos observado en un único momento o en un único período determinado en el tiempo)”.

MÉTODO	MUESTRA
Entrevista	-Entrevista a informante clave 1 -Entrevista informante clave 2

Muestras cuantitativas:

MÉTODO	MUESTRA
Encuesta (a partir de 8 estudios diferentes de opinión)	702 personas (aficionadas y no aficionadas al béisbol en Ciudad de México)

4.10. ¿Qué tipo de relación fue la que establecimos con las diferentes personas que participaron en nuestro estudio? y ¿cuáles fueron las principales implicaciones éticas de la investigación que llevamos a cabo?

Para llevar a cabo esta investigación mixta, decidimos establecer un vínculo de familiaridad y confianza con las personas a las que les aplicamos las entrevistas cualitativas, para que nos pudieran compartir información.

Elementos éticos en la investigación		
	Problema ético	Cómo abordarlo
Al comienzo de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Revelar el propósito del estudio. • No presionar a los participantes para que firmen de formularios de consentimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponerse en contacto con los participantes e infórmeles del propósito general del estudio. • Decirles a los participantes que no tienen que firmar ningún formulario.
Recolectando los datos	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que todos los participantes reciban el mismo trato • Evitar engañar a los participantes. • Respetar los posibles desequilibrios de poder. y explotación de los participantes (por ejemplo, entrevistando, observando). 	<ul style="list-style-type: none"> • Discuta el propósito del estudio y cómo se utilizarán los datos. • Evite revelar información confidencial. Involucre a los participantes como colaboradores • Mantener las preguntas formuladas en un protocolo de entrevista.
Analizando los datos	<ul style="list-style-type: none"> • Evite ponerse al lado de los participantes. • Evite recopilar información dañina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar desde múltiples perspectivas. • Informar los hallazgos contrarios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Respete la privacidad y el anonimato de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar nombres o alias ficticios; desarrollar perfiles compuestos de participantes.
Al informar, compartir y almacenamiento de los datos	<ul style="list-style-type: none"> • Evite falsificar autoría, evidencia, datos, hallazgos y conclusiones. • No plagiar. • Evite revelar información que dañaría a los participantes. • Comunicarse de forma clara y directa y usar el lenguaje apropiado, • Mantener datos en bruto y otros materiales. (por ejemplo, detalles de procedimientos, instrumentos). • No duplicar ni fragmentar publicaciones • Indicar quién posee los datos de un estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar honestamente. • Consultar las pautas de APA (2010) para conocer los permisos necesarios para reimprimir o adaptar el trabajo de los demás. • Usar historias compuestas para que los individuos no puedan ser identificados. • Usar lenguaje imparcial apropiado para audiencias de investigación. • Proporcione copias del informe a los participantes y partes interesadas. Compartir resultados con otros investigadores. Considere publicar en diferentes idiomas. • Almacenar datos y materiales durante 5 años (APA, 2010). • Dar crédito por la propiedad al investigador, los participantes y asesores

4.11. ¿Cuál fue la metodología a la que recurrimos para generar todos los datos que nos permitieran responder nuestras preguntas de investigación?

Por la complejidad de la temática abordada, consideramos que la perspectiva metodológica más apropiada y adecuada para realizar este trabajo era la metodología de *tipo mixta* (también conocida como multi-métodos⁴¹ o de triangulación⁴²).

⁴¹ Se trata de una metodología que implica “la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno, y...estos pueden ser conjuntados de tal manera que los enfoques cuantitativo y cualitativo conserven sus estructuras y procedimientos originales ("forma pura de los métodos mixtos"); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio ("forma modificada de los métodos mixtos"). En resumen, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias...” (Hernández Sampieri y Méndez Torres, 2018).

⁴² Cabe recordar que el término “triangulación” para referirse a esta clase de estrategia metodológica fue introducido por Denzin basándose en el supuesto de que cualquier sesgo inherente a una sola fuente de datos, método o técnica sería neutralizado al utilizar otras fuentes, investigadores o métodos (Creswell, 1994: 174).

Según Hernández Sampieri y Méndez Torres (2018), “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos⁴³ y cualitativos⁴⁴, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

¿Por qué consideramos que la metodología mixta era la mejor para realizar este estudio? Porque esta estrategia al permitirnos realizar un abordaje tanto cualitativo como cuantitativo en distintas etapas de la investigación, era la que más nos garantizaba cumplir de mejor manera con los objetivos que nos planteamos en este estudio. Y es que la metodología mixta es una perspectiva y estrategia metodológica que permite aprovechar las ventajas⁴⁵ que ofrecen tanto los métodos

⁴³ Según Hernández Sampieri et al (2014), el enfoque cuantitativo es aquel que emplea la medición numérica y el análisis estadístico, y establece comportamientos y prueba a partir de teorías; en otras palabras, es un enfoque que utiliza la recolección de datos numéricos (que representa a través de cifras y números la realidad social investigada) para probar hipótesis y para consolidar las creencias y establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población determinada. Según Hernández Sampieri, las principales características de este enfoque son las siguientes: es deductivo (parte de una idea, deriva preguntas de investigación y objetivos, establece hipótesis y determina variables); es secuencial (traza un plan mediante pasos para probar la hipótesis); es probatorio (mide variables en determinado contexto); y permite analizar la realidad de manera objetiva (estudia las mediciones obtenidas, para concluir respecto a la hipótesis). Y a partir de lo anterior, se reconoce que las principales ventajas que tiene usar este enfoque son: la generalización de resultados; el control sobre fenómenos y problemas; la precisión; la capacidad de réplica; y la predicción. En el caso concreto de este trabajo, decidimos basarnos en la recolección de datos por medio de encuestas debido a que nos interesa la búsqueda de datos y de percepciones de la gente (los habitantes) en general.

⁴⁴ El enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri et al, 2010: página 7). Al enfoque cualitativo también se le conoce como investigación fenomenológica, interpretativa o etnográfica y es una especie de paraguas bajo el cual se incluyen una gran variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos (Hernández Sampieri et al, 2010: página 7). Entre los diversos marcos interpretativos (teóricos) que más se usan dentro del enfoque cualitativo, encontramos los siguientes; interaccionismo simbólico, etnometodología, constructivismo, fenomenología, feminismo, teoría crítica y psicología de los constructos personales. Según Hernández Sampieri et al (2010: página 9) el enfoque cualitativo se caracteriza por lo siguiente: El investigador no sigue un proceso claramente definido; El investigador no siempre inicia su proceso de búsqueda con una teoría previa; El investigador cualitativo se basa más en una lógica y en un proceso inductivos; El investigador cualitativo no busca comprobar hipótesis sino que las genera sobre el proceso; El investigador cualitativo utiliza técnicas de recolección no estandarizadas; El investigador cualitativo no efectúa mediciones numéricas; El investigador cualitativo busca conocer la perspectiva y puntos de vista, experiencias y emociones de los sujetos; El investigador cualitativo pregunta cuestiones abiertas; El investigador cualitativo se concentra en conocer las vivencias de los participantes; El investigador cualitativo utiliza técnicas como: la observación, las entrevistas, las historias de vida, los grupos focales, la semiótica, la investigación documental, etcétera; El investigador cualitativo tiene como principal objetivo entender el significado que las personas le atribuyen a lo que hacen, a lo que creen, a lo que sienten y piensan; El investigador cualitativo trabaja con un número relativamente pequeño de casos; El investigador cualitativo busca conocer a profundidad a los sujetos; El investigador cualitativo es flexible, respetuoso, adaptativo y reflexivo.

⁴⁵ De las investigaciones cualitativas obtenemos los significados y experiencias de vida de los sujetos de estudio (Creswell, 1994), mientras que de las investigaciones cuantitativas se recogen, procesan y analizan datos numéricos sobre variables previamente determinadas” (Domínguez, 2007). Tanto el abordaje cuantitativo como el cualitativo tienen sus ventajas y sus limitaciones, pero al utilizar una combinación de ambos es posible reducir los niveles de error en la investigación (De

cuantitativos (como la encuesta) como los cualitativos (como la investigación documental la observación participante y las entrevistas); lo cual, además de que permite realizar análisis más completos e integrales⁴⁶ de nuestro objeto de estudio, nos garantiza producir conocimiento con mayor solides/rigor y mayor capacidad de teorización que a la larga permite efectuar indagaciones más dinámicas y creativas (Hernández Sampieri *et al*, 2018).

Buscando entonces la recolección y análisis creativo “de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta-inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno” (Hernández Sampieri *et al*, 2018), en esta investigación decidimos recurrir al enfoque mixto o de triangulación para alcanzar una perspectiva integral y más amplia de nuestro objeto de estudio: “*El desafío afuera del diamante*”: Análisis de la Liga Mexicana de Béisbol (LMB) como sistema organizacional desde las perspectivas de Niklas Luhmann y Darío Rodríguez Mansilla

4.12. ¿Qué decisiones tomamos para recopilar la información?, ¿Cuáles fueron los métodos, categorías e instrumentos que aplicamos?

Congruente con la metodología mixta que nos otorga una gran libertad para usar de forma combinada distintas técnicas de recopilación de datos, para llevar a cabo este estudio decidimos utilizar cuatro diferentes métodos de investigación: la investigación documental, la encuesta, la observación participante y la entrevista cualitativa, mismas que a continuación describimos brevemente.

4.12.1. Comentarios sobre la técnica de investigación documental

Andrea, 2010: 63). Porque si bien ambos métodos tienen objetivos distintos y parten de una epistemología opuesta, “pueden ser integrados en una investigación de tal manera que las aproximaciones cuantitativas y cualitativas conserven su estructura y procedimientos originales” (Chen, 2006 en Hernández Sampieri *et al*, 2014).

⁴⁶ Al respecto, “un factor adicional que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias. Estos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva. Por ejemplo, una organización, digamos una universidad. Es una realidad objetiva: posee capital, oficinas, mobiliario, ocupa una extensión física, tiene determinados metros construidos, un número específico de alumnos, profesores y personal administrativo; se puede ver y tocar (hasta podría pesarse), es algo tangible. Pero también constituye una realidad subjetiva, compuesta de diversas realidades (sus miembros perciben de manera diferente muchos aspectos de ella, y sobre la base de múltiples interacciones se construyen significados distintos, se experimentan vivencias únicas, y emociones, deseos y sentimientos como ira, envidia, amistad, celos, amor romántico). Así, para poder capturar ambas realidades coexistentes (la realidad intersubjetiva), se requieren tanto la visión objetiva como la subjetiva” Hernández Sampieri y Méndez Torres, 2018).

La investigación documental es una técnica cualitativa que consiste (Baena, 1985) en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos que contienen datos de interés para el investigador y que fueron obtenidos en bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información, bases de datos, internet, etcétera. Garza (1988: 8) ha dicho que lo que distingue a esta técnica es que “...se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información..., registros en forma de manuscritos e impresos”. Por su parte, Rojas Soriano (1989: 178) ha dicho que la investigación documental (que puede ser cuantitativa o cualitativa) consiste en “procedimientos o medios que permiten registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica y empírica (ideas, conceptos, hipótesis, datos, etc.) que contiene un libro, artículo, informe de investigación, censo, u otros documentos”.

Como se puede ver, las tres anteriores definiciones coinciden en que la investigación documental es una técnica que permite obtener documentos relevantes a partir de los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar, entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de diversas fuentes de información.

En el caso específico de esta investigación, es importante señalar que usamos la técnica de investigación documental para conocer a fondo las decisiones que durante la historia han conformado la actual estructura organizacional de la Liga Mexicana de Béisbol.

¿Cómo aplicamos en esta investigación la técnica documental?

<p>Búsqueda de bibliografía en la Biblioteca de la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México Franciso Xavier Clavigero</p> <p>Rastreo de bibliografía en la base de datos para investigación Ebsco y en el buscador Google Académico</p>	<p>Recopilación de libros y artículos relacionados con la Liga Mexicana de Béisbol, Comunicación Organizacional y la Teoría General de Sistemas Sociales de Nicklas Luhmann.</p>
<p>Identificación de las referencias en la literatura especializada</p>	<p>Identificación de la literatura que se empleó para la investigación</p>

Análisis de la bibliografía consultada	Lectura profunda de textos para la selección de citas para la investigación.
--	--

¿Qué categorías utilizamos durante la aplicación del método documental?

Liga Mexicana de Béisbol	Esta categoría posibilitó el rastreo de toda la bibliografía relacionada con la historia de la LMB como organización y de su contexto actual
Teoría General de los Sistemas Sociales de Nicklas Luhmann	Posibilitó la búsqueda de la bibliografía relacionada con el Marco Teórico
Comunicación organizacional	Con este término fue posible localizar la bibliografía sobre comunicación en las organizaciones
Béisbol/Baseball	De esta forma se obtuvo la literatura relacionada con esta disciplina tanto en México como a nivel internacional

¿Qué instrumentos utilizamos para llevar a cabo la investigación cualitativa mediante investigación documental?

Base de datos EBSCO y JTOR	A través de éste instrumento se identificaron las referencias en la literatura especializada a nivel internacional y nacional para la comprensión/argumentación teórico-metodológica.
Catálogo de la Biblioteca de la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México Francisco Xavier Clavigero	Este instrumento fue seleccionado para acceder a la literatura relevante sobre el marco teórico, el objeto de estudio, así como los métodos y técnicas a emplear.
Referencias bibliográficas	Instrumento para localizar bibliografía relacionada con los textos consultados

4.12.2. Comentarios sobre la técnica encuesta

La encuesta es una técnica cuantitativa de investigación que se define como una serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

Es una herramienta de corte cuantitativo que tiene la finalidad de “dar cuenta de los aspectos estructurales y/o atributos generales de una población, razones u opiniones que tienen sobre determinados temas” (Sautu, 2007).

En la encuesta, a diferencia de la entrevista cualitativa, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito sin la intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación. Otra de las características

de la técnica encuesta, es que permite la generalización, es decir, las conclusiones que se obtienen pueden ser generalizables al conjunto de la población estudiada

La encuesta es entonces una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso o digital, que se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular (de manera cuantitativa).

En el caso específico de esta investigación, se eligió esta técnica por su carácter impersonal y objetivo (ya que de esta manera se obtienen resultados cuantificables que después pueden ser analizados y transformados en información acerca del fenómeno estudiado), así como porque uno de los objetivos de nuestra investigación fue el de conocer la percepción en torno al béisbol entre los aficionados y no aficionados a este deporte en la Ciudad de México.

¿Cómo aplicamos en esta investigación la técnica encuesta?

Revisión de la literatura	Buscar cuestionarios que midan las mismas variables que pretendemos medir en la investigación.
Validez y confiabilidad	Evaluar la validez y confiabilidad de cuestionarios anteriores
Tomar decisión respecto a:	Desarrollar un cuestionario propio, tomando en cuenta otro(s).
Conformar preguntas	-Indicar los niveles de medición de preguntas y escalas. -Determinar la codificación de preguntas cerradas.
Elaborar la primera versión del cuestionario.	Ajustar la primera versión
Entrenar encuestadores, si es que se requerirán (o supervisores)	Alumnos de licenciatura en comunicación de la Universidad Iberoamericana
Llevar a cabo la prueba piloto.	Con los propios alumnos de la licenciatura en comunicación de la Universidad Iberoamericana
Aplicar	En el estadio Alfredo Harp Helú y la Alameda Central

¿Qué categorías utilizamos durante la aplicación del método encuesta?

Información demográfica de los encuestados
Uso de tiempo libre y consumo de medios de comunicación por los encuestados
Relación general de los encuestados con el deporte

Consumo de deporte a través de los medios de comunicación
Relación de los “no fanáticos” con el béisbol profesional en Ciudad de México
Relación de los “fanáticos” con el béisbol profesional en Ciudad de México
Relación de los “no fanáticos” con la LMB en Ciudad de México
Relación de los “fanáticos” con la LMB en Ciudad de México
Relación de los “fanáticos” con el estadio Alfredo Harp Helú
Relación de los “fanáticos” con los equipos y jugadores en el estadio Alfredo Harp Helú

¿Qué instrumentos utilizamos para llevar a cabo la investigación cuantitativa mediante la encuesta?

Se utilizó un cuestionario de 45 preguntas dividido en los siguientes subtemas:	<ul style="list-style-type: none"> ● Preguntas sociodemográficas ● Hábitos de consumo de medios de comunicación de los encuestados ● Relación de los encuestados con el deporte ● Relación de los encuestados con el béisbol ● Relación de los encuestados con la Liga Mexicana de Béisbol ● Hábitos de consumo de los encuestados en el estadio
---	--

4.12.3. Comentarios sobre la técnica de observación participante

Este método de recolección de datos tiene la particularidad de que el investigador debe introducirse en el sistema observado, pasando a ser uno de sus miembros y tratando, por lo tanto, de mimetizarse con los comportamientos distintivos de éstos. Requiere de pautas minuciosas que guíen el proceso y permitan evitar introducir inadvertidamente factores que inhiban la observación o la distorsionen.

Fue seleccionado con el propósito obtener conocimientos profundos sobre el accionar de la gerencia de la Liga Mexicana de Béisbol a través de los significados atribuidos a la misma por el investigador. Implicó además, interactuar con los miembros del objeto de estudio. Permitió observar como la organización supera las tres improbabilidades de la comunicación en el entorno interno.

¿Cómo aplicamos en esta investigación la técnica de investigación participante?

Conformación de la guía de observación	Marco de análisis para la observación
--	---------------------------------------

Visita a las instalaciones del estadio Alfredo Harp Helú	Observar las prácticas de los aficionados en el consumo de los partidos de la Liga Mexicana de Béisbol
Visita a la oficina de la Liga Mexicana de Béisbol	Observar el flujo de comunicaciones en la oficina central de la Liga Mexicana de Béisbol (boletines, correos, juntas) ⁴⁷

¿Qué categorías utilizamos durante la aplicación del método de observación participante?

Análisis temático o categorial	Descripción, análisis y desarrollo de temas
--------------------------------	---

¿Qué instrumentos utilizamos para llevar a cabo la investigación cualitativa mediante observación participante?

Guía de observación	Permite el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas.
Notas de campo	Posibilita recopilar la información directa, de primera mano

4.12.4. Entrevistas cualitativas

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Es íntima, flexible y abierta. Pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera.

Mediante este método se entrevistó a varios directivos, exdirectivos, empleados de la LMB y/o informantes calificados, así como a periodistas y especialistas en el tema. Las entrevistas se desarrollaron con una pauta que permitió la flexibilidad suficiente como para obtener el máximo de la información que dichas personas pudieron aportar, sin orientar las respuestas con preguntas previamente confeccionadas, antes de conocer con profundidad la situación de la organización.

¿Cómo aplicamos en esta investigación la técnica de entrevista cualitativa semi-estructurada?

⁴⁷ Este último análisis no pudo ser realizado debido a la suspensión de la LMB producto de la pandemia de la Covid-19

Conformación del cuestionario de preguntas semi-estructurado	Preguntas que guiaran los principales temas a tratar de la entrevista
Coordinación del lugar y hora de la entrevista	Las entrevistas se realizaron en los lugares concertados, tranquilos, neutros, en los cuales los informantes se sientan cómodos, sin ruido, tranquilo.
Acondicionamiento del equipo para realizar la entrevista (grabadora, agenda para tomar notas)	El material necesario estará formado por: -Lápiz o bolígrafo. -Cuaderno de campo o cuaderno de notas. -Guion de entrevista, guion temático. -Grabadora para realizar la grabación de la conversación y facilitar posteriormente su transcripción.
Realización de la entrevista	Durante la entrevista se realizan las preguntas previamente estructuradas y se realizan otras nuevas que van surgiendo en el curso de la conversación.

¿Qué categorías utilizamos durante la aplicación del método de entrevista cualitativa semi-estructurada?

Historia de la Liga Mexicana de Béisbol	Las entrevistas complementaron a la información encontrada durante la investigación documental.
Comunicación organizacional en la LMB	Esto nos permitió conocer las estructuras comunicacionales tanto a nivel interno como a nivel externo de la Liga Mexicana de Béisbol.
Contexto actual en la Liga Mexicana de Béisbol	Los informantes claves nos permitieron conocer a detalles los problemas actuales de la Liga Mexicana de Béisbol.
Situación actual del béisbol a nivel internacional	La Liga Mexicana de Béisbol no se encuentra ajena a los vaivenes de este deporte a nivel mundial, por lo cual es fundamental el contexto global de este deporte.

¿Qué instrumentos utilizamos para llevar a cabo la investigación cualitativa mediante entrevista cualitativa semi-estructurada?

Análisis temático o categorial	Descripción, análisis y desarrollo de temas a tratar en la entrevista
--------------------------------	---

4.13. ¿Cuáles fueron los principales límites (o desventajas) y alcances (o ventajas) de la investigación que realizamos? y ¿cuáles fueron las amenazas a la validez de nuestro trabajo que detectamos?

4.13.1. Principales límites de nuestra investigación

Esta investigación se realizó en tiempos la pandemia de la Covid_19

- Sin recursos económicos

- Sin poder realizar la técnica de observación participante dentro de la oficina central de la Liga Mexicana de Béisbol

4.13.2. Principales alcances de nuestra investigación

- Demostrar la viabilidad de la Teoría General de los Sistemas Sociales de Nicklas Luhmann para explicar fenómenos complejos de las organizaciones modernas
- Conocer de primera mano criterios especializados sobre el béisbol mexicano
- Conocer las opiniones de los aficionados de la Ciudad de México acerca del béisbol.

4.13.3. Posibles amenazas a la validez de los resultados

- Que las encuestas no sean del todo ciertas.
- No encontrar fuentes confiables
- No conseguir entrevistas con más profesionales del tema
- No realizar la observación participante

4.14. ¿Cuáles fueron los pasos concretos que dimos desde que iniciamos esta investigación hasta que la terminamos?

ACCIÓN LLEVADA A CABO	FECHA O PERIODO DE REALIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES
Formación del equipo	Septiembre 2018	Selección del asesor y los lectores de la investigación
Selección de tema a investigar	Noviembre 2018	Investigación de posibles temas y problemáticas a investigar Consenso con el asesor en el tema a investigar.
Inicio de la redacción de los capítulos	Noviembre de 2018	Redacción de la Introducción y capítulo 1 de la tesis
Aplicación de la encuesta	Marzo-Agosto 2019	Conformación de las encuestas, los equipos y aplicación de las mismas
Entrevistas a informantes claves	Febrero-Julio 2020	Realización de las entrevistas con los tres informantes claves

Transcripción de resultados a computadora.	Agosto-noviembre 2020	Transcripción de las entrevistas a los informantes claves
Transformación de resultado en computadora a gráficas	Agosto-noviembre 2020	Conformación de las tablas y gráficos resultado de la aplicación de las encuestas
Finalización de la redacción del informe por capítulos	Diciembre 2020-enero 2021	Redacción de los últimos capítulos de la investigación

4.15. Descripción del contexto (histórico, geográfico, sociocultural, político y económico) bajo el cual hicimos este estudio

En términos históricos esta investigación la llevamos entre el otoño del 2018 y el otoño-invierno del 2020. Durante el 2018 lo más relevante que (a modo de contexto) sucedió fue la selección del tema, el asesor y lectores que guiaron la presente tesis. En ese propio año se realizó la visita al Congreso de Innovación de la Liga Mexicana de Béisbol, en el cual se pudo conocer a primera mano los derroteros actuales de dicha organización.

Durante el 2019 el grueso del trabajo se concentró en la realización de las encuestas a aficionados en el estadio capitalino Alfredo Harp Helú y a no aficionados en la Alameda Central, la cual se realizó durante varios meses. En el 2020 la investigación estuvo marcada por la pandemia de la Covid-19, imposibilitando la realización de la observación participante en las instalaciones de la Oficina de la Liga Mexicana de Béisbol, un elemento fundamental que permitiría detectar los posibles huecos u obstáculos que acrecentaban las tres improbabilidades de la comunicación tanto a nivel interno como externo.

Desde el punto de vista geográfico, las encuestas y entrevistas la realizamos desde la Ciudad de México, lo cual conlleva a que sus resultados solo se pueden interpretar en un contexto local, sobre todo lo relacionado a las prácticas de consumo de aficionados y no aficionados.

Por su parte, en términos socioculturales resulta clave subrayar que una parte significativa de este estudio la realizamos en un periodo de acelerados cambios tecno-culturales (como el auge de las redes socio digitales) y mientras en el mundo entero se experimentaron los estragos de la pandemia por el virus “Covid-19”: una pandemia que ha generado que las personas se mantengan en sus casas y que en muchas ocasiones además de modificar su tiempo libre, generó que

aumentara su estrés y su tolerancia hacia ciertas actividades. Cabe señalar que la emergencia desatada por este problema de salud pública, además de que obligó a la cancelación de la temporada 2020 de la LMB, nos impidió llevar a cabo de manera presencial la parte final de nuestra investigación, obligándonos a realizarla por medios digitales

En términos políticos, llevamos a cabo esta investigación bajo el gobierno de Andrés Manuel López Obrador; un presidente que se ha declarado aficionado al rey de los deportes y que ha apoyado económicamente la promoción de este deporte en nuestro país; y que ha gobernado en un clima marcado por la polarización y las tensiones entre su proyecto político y los diferentes grupos de oposición. Además, durante este periodo se presentaron algunas elecciones en el estado de la república y a nivel internacional se llevaron a cabo las elecciones presidenciales en países como los Estados Unidos.

Por último, en términos económicos es necesario decir que hicimos la mayor parte de este trabajo bajo un contexto de incertidumbre y crisis donde se presentó la pandemia de la Covid-19. Todas las encuestas se realizaron sin costo económico alguno ya que para ello fueron empleados estudiantes de la licenciatura en comunicación de la Universidad Iberoamericana.

4.16. Balance del Capítulo IV

La metodología empelada en la presente tesis descansa en una postura epistemológica *semi-realista*, en donde se acepta que existe una realidad independiente al sujeto pero que no se puede llegar a conocer del todo tal como esta es.

En esta posición se ubican las propuestas moderadas del “realismo instrumental” (o instrumentalismo), así como el “constructivismo operativo” (o “constructivismo realista) planteado por Niklas Luhmann. Por ende, la postura epistemológica que seguimos para a partir de ahí realizar este trabajo fue la perspectiva *constructivista operativa o realista* planteada por el propio Luhmann.

La metodología propuesta en la presente tesis no solo cuenta con una base epistemológica, sino también con un modelo subyacente denominado: *modelo explicativo funcional*.

El mismo, fue seleccionado por ser un modelo científico que “trata de explicitar las funciones que en un sistema cumple un elemento” (Ballester y Colom, 2005),

de tal forma que “si se comprende el sistema se pueden explicar las funciones de sus elementos”.

El diseño metodológico que se ajusta a este modelo y a los objetivos de investigación fue el de *investigación mixto* o diseño multi métodos en particular: el conocido como “diseño trasformativo secuencial”, identificado también con el acrónimo de *DITRAS*.

A decir de Hernández Sampieri *et al* (2014), el *diseño trasformativo secuencial* es el que “incluye dos etapas de recolección de los datos. La prioridad y fase inicial puede ser la cuantitativa o la cualitativa, o bien, otorgarles a ambas la misma importancia”.

¿Por qué consideramos que la metodología mixta era la mejor para realizar este estudio? Porque esta estrategia al permitirnos realizar un abordaje tanto cualitativo como cuantitativo en distintas etapas de la investigación, era la que más nos garantizaba cumplir de mejor manera con los objetivos que nos planteamos en este estudio. Y es que la metodología mixta es una perspectiva y estrategia metodológica que permite aprovechar las ventajas que ofrecen tanto los métodos cuantitativos (como la encuesta) como los cualitativos (como la investigación documental la observación participante y las entrevistas).

Metodológicamente, la tesis inserta en otras clasificaciones, en cuanto a sus objetivos, profundidad y temporalidad.

De acuerdo con los objetivos que perseguimos con este trabajo, la investigación que realizamos fue de tipo “académica” o también conocida como “investigación básica” o “pura, la cual. No realizó una gran profundización en el objeto de estudio carácter descriptivo.

Por la temporalidad de nuestro objeto de estudio, la investigación que realizamos fue de tipo “seccional” o “transversal”.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN SISTÉMICO-TEÓRICA DE LOS DATOS CONFIGURADOS

En este quinto capítulo se muestra al lector la configuración de datos⁴⁸, así como los análisis e interpretaciones sistémico-teóricas que generamos en tanto observadores científicos (aplicando las distinciones propuestas por Niklas Luhmann y Darío Rodríguez Mansilla) con el objetivo de comprender la manera en que históricamente (y sobre todo durante 2019) la Liga Mexicana de Béisbol se ha esforzado por superar las improbabilidades de la comunicación para cumplir con sus objetivos estratégicos.

Se trata como ya lo indicamos con anterioridad, de una *organización* de carácter deportivo a la que investigamos desde el programa sistémico-constructivista y a la cual concebimos (haciendo un duro ejercicio de abstracción teórica) como un *sistema social* (clausurado, autopoietico y autoreferencial) que se reproduce y evoluciona socialmente solo a partir de *decisiones*: es decir, solo a partir de aquellas operaciones o mecanismos de comunicación mediante los que dicha organización ha seleccionado (desde que surgió y hasta el día de hoy) diferentes alternativas (siempre contingentes) con la finalidad de, por un lado, reducir la enorme complejidad de su entorno (haciéndola más manejable y transformándola vía sus propias decisiones en una complejidad estructurada) y, por otro lado, con la finalidad sistémica de ir resolviendo uno a uno los problemas que se le han venido presentando a lo largo del tiempo.

Como recordará el lector, sobre la LMB (en tanto sistema social organizacional que se observa a sí mismo y observa a la sociedad) la pregunta central que en esta tesis y mediante una investigación diagnóstica nos propusimos responder fue una sola y fueron cuatro las interrogantes secundarias:

Pregunta PRINCIPAL de investigación	¿Qué se le puede proponer (desde una óptica teórico-sistémica) a la LMB para que en tanto sistema social organizacional pueda superar con más eficacia (a partir de la temporada 2021) las improbabilidades de la comunicación (interna y externa) que amenazan su existencia y futuro desarrollo?
1er SUB-pregunta	Desde que surgió y hasta el día de hoy, ¿cuáles han sido las principales <i>decisiones</i> que conformaron la actual estructura organizacional de la Liga Mexicana de Béisbol, así como sus operaciones cotidianas en materia de comunicación interna y externa?
2a SUB-pregunta	Durante la temporada 2019 y para cumplir con su función organizacional, ¿con qué otros sistemas sociales (entre todos los que están en su entorno) la Liga

⁴⁸ Queremos aclarar que las evidencias a partir de las cuales llegamos a los resultados de esta investigación y que aquí se interpretan, se presentan al lector en el apartado de los anexos (ubicados al final de esta tesis).

	Mexicana de Béisbol desarrolló <i>acoplamientos estructurales</i> y con cuáles estableció relaciones de <i>interpenetración</i> ?
3a SUB-pregunta	¿Cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su <i>entorno interno</i> las tres <i>improbabilidades de la comunicación</i> que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?
4a SUB-pregunta	¿Cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su <i>entorno externo</i> las tres <i>improbabilidades de la comunicación</i> que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?

Buscando superar el tradicional abordaje mono metódico, tratando de agregarle valor a nuestras observaciones académicas en torno a la LMB (con la idea de conocer los esquemas cognitivos, mecanismos y las estructuras que recursivamente han sustentado sus procesos -siempre enlazados o encadenados- de toma de decisiones⁴⁹), y no obstante que por la complejidad del fenómeno que estudiamos aplicamos *una estrategia metodológica mixta*⁵⁰ o *multi-metódica*⁵¹ (vía las técnicas documental, encuesta, observación y entrevista), es importante recordar que para responder las cinco preguntas arriba enlistadas por los *principios heurísticos*, las características de los conceptos y las premisas de nuestro marco teórico-interpretativo (que nos exigieron adaptar las técnicas de investigación a nuestro planteamiento teórico-metodológico y no al revés), pero sobre todo por habernos enfocado en estudiar (a partir de distintas muestras⁵² cuantitativas y

⁴⁹ Al respecto, nos parece importante remarcar que la ejecución de esta exploración empírica implicó el reto de poner atención (durante la fase de análisis e interpretación de datos / observaciones) no a objetos materiales, acciones o personas sino a las diferentes secuencias, cadenas o redes auto-poiéticas de comunicación (que implican observaciones y aplicación de distinciones) que se han dado al interior de este sistema organizacional.

⁵⁰ Recuérdese que según Hernández Sampieri *et al* (2014), “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”.

⁵¹ A decir de los mismos Hernández Sampieri *et al* (2014), los *métodos mixtos* han recibido varias denominaciones: como la de *investigación integrativa*; *investigación multimétodos*; *investigación por métodos múltiples*; *estudios de triangulación*; e *investigación mixta*.

⁵² Tomando en cuenta que el *muestreo* siempre es más complejo en un estudio mixto “porque deben elegirse al menos una muestra para cada aproximación (cuantitativa y cualitativa) y tales decisiones afectan la calidad de las metainferencias y el grado en que los resultados pueden generalizarse o transferir al universo o a otros contextos y casos” (Hernández Sampieri *et al*, 2014), es importante recordar que para esta tesis y debido a nuestro marco teórico y al planteamiento metodológico que seguimos, aunque aplicamos “una estrategia de muestreo secuencial” a partir de la cual configuramos muestras cuantitativas no probabilísticas conformadas por personas a las que les aplicamos las encuestas y no obstante que también aplicamos entrevistas a una muestra cualitativa -seleccionada por conveniencia- de expertos, para generar nuestras meta-inferencias (desde el ángulo de observación de 2º orden) decidimos solo poner atención analítica en aquellas informaciones (observaciones de 1er orden) que estos dos métodos nos arrojaron acerca de los *procesos de comunicación organizacional* de la LMB.

cuales) un sistema social particular (la LMB) y por haber elegido como nuestra *principal unidad de análisis* sus procesos de comunicación organizacional internos y externos (y no a las acciones ni a las personas que laboran en dicha organización como se suele hacer convencionalmente en la mayoría de las investigaciones de comunicación organizacional realizadas bajo la óptica del individualismo metodológico), en este trabajo académico:

- **Aplicamos el *método científico* buscando desarrollar solo un tipo específico de explicaciones (las explicaciones del tipo *funcional*)**
- **Optamos por emplear un *diseño de investigación mixto*⁵³ *transformativo*⁵⁴ y *secuencial*⁵⁵ (dentro del cual -a pesar de las encuestas cuantitativas que suministramos al principio- le dimos predominancia⁵⁶ a la información obtenida mediante el enfoque cualitativo)**

⁵³ No se olvide que los diseños mixtos de investigación “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (noviembre, 2008). El matrimonio cuantitativo-cualitativo: El paradigma mixto. En J. L. Álvarez Gayou (Presidente), *6to. Congreso de Investigación en Sexología*. Congreso efectuado por el Instituto Mexicano de Sexología, A. C. y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Villahermosa, Tabasco, México.

⁵⁴ Según Hernández Sampieri *et al* (2014), el *diseño transformativo secuencial* (cuyo acrónimo es: DITRAS) es aquel que “incluye dos etapas de recolección de los datos” (una cuantitativa y una cualitativa) cuyos resultados “son integrados durante la interpretación”. Vale la pena recordar que lo que según estos mismos autores diferencia a este diseño de otros tipos también secuenciales, “es que una perspectiva teórica amplia (teorización) guía el estudio”. Y -como ya lo indicamos en el Capítulo IV- en esta tesis elegimos aplicar el *diseño transformativo secuencial* justamente porque dentro de él la teoría, marco conceptual o ideología (que en nuestro caso fue la TSS de Luhmann) “es más importante para orientar la investigación que el propio método, debido a que determina la dirección en la cual debe enfocarse el investigador al explorar el problema de interés, crea sensibilidad para recabar datos de grupos marginales o no representados y hace un llamado a la acción” (Hernández Sampieri *et al*, 2014).

⁵⁵ Como lo describimos en el Capítulo IV, durante nuestra investigación ejecutada (en términos del factor temporal) *bajo un diseño mixto secuencial*, en una primera etapa recolectamos y analizamos datos cuantitativos obtenidos mediante encuesta y con dichos resultados en una segunda fase recabamos y analizamos datos cualitativos obtenidos mediante el método de entrevistas. Con los estudios de opinión mediante encuesta buscamos explorar el grado de información de algunos habitantes de la CDMX sobre el béisbol en general y sobre la LMB en particular, así como sus creencias o supuestos en relación al equipo de los Diablos Rojos del México. Y con las entrevistas buscamos comprender las secuencias de decisiones que se han tomado dentro de la LMB. El propósito de haber realizado la investigación siguiendo esta secuencia temporal (que inició con la parte cuantitativa y concluyó con la parte cualitativa) fue confirmar vías las encuestas aplicadas dos hipótesis con las que arrancamos el estudio (respecto a que el béisbol profesional en México es un deporte identificado pero poco consumido y en torno a que la oferta de información sobre la LMB en los medios masivos de comunicación es cada vez menor) y con las entrevistas lo que buscamos fue descubrir algunas categorías emergentes.

⁵⁶ Respecto a esto, es importante recordar que en esta tesis aunque aplicamos el método cuantitativo de la encuesta, por razones vinculadas con nuestro marco teórico y con el diseño de investigación transformativo-secuencial, siempre le dimos más peso y prioridad a los datos cualitativos.

- Y además de haber recorrido el “ciclo analítico genérico”⁵⁷ (buscando en todo momento producir las condiciones para que el conocimiento avanzara a partir de que “los datos sorprendan la teoría” (Urquiza, Billi y Leal, 2017) y haber manejado tanto la *lógica deductiva* (a la hora de observar deductivamente a la LMB desde la TSS) como la *lógica inductiva* (a la hora de analizar inductivamente los datos recopilados), para poder producir nuestras *meta-inferencias*⁵⁸ (a partir de integrar resultados y hacer observaciones respecto a las observaciones de las observaciones) decidimos confiar en la *lógica abductiva*⁵⁹ de *razonamiento*

Pero debido a que la TSS es una perspectiva *macro sociológica y de alcance universal* (que parte de la existencia de sistemas sociales clausurados que operan a partir de la comunicación) cuyo carácter *auto lógico* exige a todos los investigadores que buscamos aprovechar sus rendimientos a no utilizar sus postulados de manera positivista, instrumental o bajo una postura epistemológica realista ingenua (ya sea buscando comprobar hipótesis desde esta teoría o pretendiendo que a partir desde el sistema científico -y haciendo investigación empírica- se pueden realizar descripciones objetivas acerca de una realidad social supuestamente externa), sino asumiendo siempre *la probabilidad de lo improbable* y reconociendo el problema que supone la paradoja⁶⁰ (con la que sin duda se

⁵⁷ A través de la interacción entre dos condicionamientos –teórico y empírico-, este “proceso analítico construye dialécticamente el fenómeno como diferencia entre el observador que observa observaciones -observador de segundo orden- y la observación observada. En este sentido, podría decirse, como sugiere Bendassolli (2013), que el proceso analítico opera al mismo tiempo desde abajo hacia arriba, reduciendo los datos en categorías e intentando inferir a partir de ellas hipótesis explicativas que luego se someterán a un test de plausibilidad teórica respecto del corpus de conocimiento existente; y de arriba hacia abajo, formulando hipótesis deductivas que se irán a poner a prueba en los datos, hasta lograr una interpretación satisfactoria de los ‘hechos’ –empíricamente fundada. El conocimiento teórico avanza gracias a la posibilidad que los datos ‘sorprendan’ la teoría –razonamiento abductivo revisado anteriormente-, obligándola a producir explicaciones alternativas para dar cuenta de las excepciones no manejadas por el marco existente; mientras que el conocimiento empírico o sustantivo avanza en la medida que se puedan formular teorías suficientemente especificadas y coherentes para dar cuenta de la variedad, complejidad y contingencia de lo observado” (Urquiza, Billi y Leal, 2017).

⁵⁸ Después de la recolección de los datos y de llevar a cabo la interpretación de resultados obtenidos vía los métodos CUANTITATIVOS y CUALITATIVOS, en el Capítulo VI y últimos de esta tesis presentaremos al lector varias “meta-inferencias” donde integramos los hallazgos, inferencias y conclusiones generadas a partir de ambos métodos.

⁵⁹ Siguiendo las intuiciones y reflexiones comunicadas por Urquiza, Billi y Leal (2017), en esta investigación después de haber realizado el planteamiento del problema y tras haber utilizado “de manera deductiva” la TSS para producir hipótesis deductivas susceptibles de ser comprobadas y luego de haber codificado, categorizado y analizado la información empírica sobre nuestro objeto de estudio (la LMB) buscando generar “de manera inductiva” hipótesis explicativas a partir de los datos, a la hora de integrar todos los resultados arrojados tanto por el enfoque cuantitativo como por el cualitativo, en el Capítulo VI para generar nuestras meta-inferencias finales y posibilitar que el conocimiento teórico avance, confiamos en la *lógica abductiva*.

⁶⁰ Se trata de una paradoja que (como ya señalamos en el Capítulo III y el Capítulo IV) está en la base de toda observación científica y que se refiere a que *el observador forma parte de lo observado* y que por lo tanto todas sus observaciones (distinciones) son de manera inevitable limitadas (porque tienen puntos ciegos) y contingentes (porque se pueden realizar de otra forma).

aumenta la complejidad de la sociedad) de que los fundamentos conceptuales de esta teoría general y flexible están dentro de la propia arquitectura teórica y no por fuera de ella o del sistema científico, y que por lo tanto todo aquel observador que aplique sus distinciones sociológicas para observar a un sistema social dado (que en este caso fue la LMB) al mismo tiempo forma parte de lo que observa (es decir, de la misma sociedad que busca describir y comprender); para confirmar la universalidad de la TSS y darle validez a nuestras apreciaciones, en esta investigación sistémico-constructivista (que como ya indicamos fue de carácter exploratorio y orientado solo a conocer procesos) aceptamos que todo aquello que aquí afirmamos o comunicamos desde el sistema científico (desde el ámbito de los estudios organizacionales) sobre el sistema social organizacional que exploramos / observamos (la LMB), se puede aplicar también a nosotros mismos como observadores sociales, así como a cada una de las distinciones que utilizamos.

Y como la TSS es un enfoque observacional o teórico cuya semántica, arquitectura conceptual y variados niveles de abstracción son poco comunes tanto dentro de los estudios de comunicación organizacional que se realizan en México como dentro de los diferentes estudios sociales que en nuestro país se han realizado en materia de deporte (razón que explica por qué esta perspectiva sigue siendo poco utilizada y por qué en muchas ocasiones se han suscitado alrededor de ella más prejuicios y estigmas que interés por ponerla a prueba y aprovechar sus rendimientos); pensando en las distintas posibilidades que existen de aplicación empírica del enfoque teórico-sistémico, resulta indispensable que también recordemos al lector dos cosas sustanciales que hace poco señalaron los ya citados académicos chilenos Urquiza, Billi y Leal (2017):

- **Que son al menos seis las *dimensiones*⁶¹ clave que siempre se deben contemplar para desarrollar cualquier proceso analítico dentro de una investigación sistémico-constructivista y “cuya coherencia es necesaria para promover la aceptación comunicativa de la comunicación científica”**

⁶¹ Según la propuesta de Urquiza, Billi y Leal (2017), son seis las principales “DIMENSIONES” de análisis a tomarse en cuenta a la hora de llevar a cabo un “PROCESO ANALÍTICO” dentro de una investigación sistémico-constructivista, de las cuales aunque tres son teóricas y las otras tres empíricas, las seis deben ser coherentes entre sí: 1) la distinción guía de la que se parte para observar y llevar a cabo dicho proceso; 2) el tipo de pregunta sistémica que se busca responder; 3) el objetivo o función que se persigue con dicho proceso de investigación; 4) el material empírico en el que se puede trabajar; 5) los métodos de investigación que se pueden utilizar; 6) y el tipo de producto que se busca generar con la investigación.

- Y que si se busca aplicar empíricamente la TSS existen al menos seis distintas *estrategias analíticas*⁶² que “parecen particularmente adecuadas” y se pueden seguir -como guías⁶³ o posibles alternativas de acción- dentro de cualquier investigación sistémico-constructivista

Considerando que la *distinción guía*⁶⁴ (el principal concepto elegido por el observador científico para desde ahí *observar las comunicaciones del sistema observado*) es -a decir de los mismos Urquiza, Billi y Leal (2017)- el criterio central con el que se cuenta en el marco de una investigación sistémico-constructivista concreta para decidir cuál es el tipo de *estrategia analítica* más idónea que se puede seguir para aplicar empíricamente la TSS, abajo compartimos con el lector una tabla donde especificamos justamente:

- **Cuáles fueron las principales *distinciones guía* (tomadas de la TSS) relacionadas con cada una de las cinco preguntas de investigación que aquí nos hicimos en torno a la LMB**
- **Y a partir de dichas *distinciones guía*, se comunican también cuáles fueron las *estrategias analíticas* que nos parecieron más adecuadas para observar las comunicaciones organizacionales (las decisiones de la LMB) y poder responder cada una de las preguntas que nos planteamos**

⁶² Siguiendo creativamente las propuestas de Niels Andersen (2006) y de Besio y Pronzini (2010), según los mismos Urquiza, Billi y Leal (2017), las seis diferentes estrategias analíticas que se pueden aplicar bajo el programa teórico sistémico-constructivista para observar la comunicación son: 1) la estrategia que se centra en analizar u observar las “FORMAS”; 2) la estrategia que se centra en analizar u observar las “SEMÁNTICAS”; 3) la estrategia que se centra en analizar u observar las “PROCESOS EVOLUTIVOS”; 4) la estrategia que se centra en examinar u observar vía el “ANÁLISIS FUNCIONAL”; 5) la estrategia que se centra en analizar u observar los “MEDIOS”; y 6) la estrategia que se centra en analizar u observar los “SISTEMAS”. Según Urquiza, Billi y Leal (2017), “estas herramientas representan una útil contribución al programa de investigación sistémico-constructivista tanto para investigadores novatos que quieran acercarse al uso empírico de la TSS como para aquellos más experimentados que pueden apreciar las reflexiones aquí presentadas como estímulo para una mayor apertura empírica”.

⁶³ Respecto a su propuesta de estas seis estrategias analíticas, vale la pena tomar en cuenta la siguiente aclaración hecha por Urquiza, Billi y Leal (2017): “...este esquema no pretende ser exhaustivo y lo hemos empleado con la intención de servir de modelo general para explorar futuras reflexiones metodológicas. La flexibilidad de la TSS permite una variedad de aplicaciones que trascienden el espacio disponible en este *paper* y que están abiertas a experimentación”.

⁶⁴ En opinión de Urquiza, Billi y Leal (2017), las seis distinciones guía que se pueden operacionalizar en una investigación empírica guiada por la TSS; son las siguientes: la distinción UNIDAD / DIFERENCIA; la distinción CONDENSACIÓN / LATENCIA; la distinción VARIACIÓN / SELECCIÓN; la distinción PROBLEMA / SOLUCIÓN; la distinción MEDIO / FORMA; y la distinción SISTEMA / ENTORNO.

TABLA # 7 Relación entre preguntas de investigación, distinciones teóricas guía y tipo de estrategia analítica seleccionada

TIPO DE PREGUNTA PLANTEADA (SEGÚN SU CENTRALIDAD O RELEVANCIA)	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN PLANTEADA	DISTINCIÓN GUÍA PROVENIENTE DE LA TSS CON LA QUE ESTÁ RELACIONADA CADA PREGUNTA PLANTEADA	TIPO DE ESTRATEGIA ANALÍTICA SELECCIONADA PARA OBSERVAR LAS COMUNICACIONES DE LA LMB Y RESPONDER CADA PREGUNTA
Pregunta PRINCIPAL de investigación	¿Qué se le puede proponer (desde una óptica teórico-sistémica) a la LMB para que en tanto sistema social organizacional pueda superar con más eficacia (a partir de la temporada 2021) las improbabilidades de la comunicación (interna y externa) que amenazan su existencia y futuro desarrollo?	Distinción guía: PROBLEMA / SOLUCIÓN	Estrategia analítica seleccionada (a partir de la distinción guía y del tipo de comunicación a observar): “ANÁLISIS FUNCIONAL”
1er SUB-pregunta	Desde que surgió y hasta el día de hoy, ¿cuáles han sido las principales <i>decisiones</i> que conformaron la actual estructura organizacional de la Liga Mexicana de Béisbol, así como sus operaciones cotidianas en materia de comunicación interna y externa?	Distinción guía: VARIACIÓN / SELECCIÓN	Estrategia analítica seleccionada (a partir de la distinción guía y del tipo de comunicación a observar): “PROCESOS EVOLUTIVOS”
2a SUB-pregunta	Durante la temporada 2019 y para cumplir con su función organizacional, ¿con qué otros sistemas sociales (entre todos los que están en su entorno) la Liga Mexicana de Béisbol desarrolló <i>acoplamientos estructurales</i> y con cuáles estableció relaciones de <i>interpenetración</i> ?	Distinción guía: SISTEMA / ENTORNO	Estrategia analítica seleccionada (a partir de la distinción guía y del tipo de comunicación a observar): “SISTEMAS”
3a SUB-pregunta	¿Cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su <i>entorno interno</i> las tres <i>improbabilidades de la comunicación</i> que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?	Distinción guía: PROBLEMA / SOLUCIÓN	Estrategia analítica seleccionada (a partir de la distinción guía y del tipo de comunicación a observar): “ANÁLISIS FUNCIONAL”

4a SUB-pregunta	¿Cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su <i>entorno externo</i> las tres <i>improbabilidades de la comunicación</i> que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?	Distinción guía: PROBLEMA / SOLUCIÓN	Estrategia analítica seleccionada (a partir de la distinción guía y del tipo de comunicación a observar): “ANÁLISIS FUNCIONAL”
--------------------	---	---	---

Elaboración propia (2020)

Una vez identificadas las tres diferentes *distinciones guía* que aplicamos, así como las tres *estrategias analíticas* que seleccionamos para observar-investigar sistémicamente las comunicaciones de la LMB, para facilitar al lector la comprensión de todas las informaciones que configuramos y de las interpretaciones que construimos siguiendo los principios heurísticos del programa de investigación planteado por Luhmann y las ideas de Darío Rodríguez Mansilla sobre las organizaciones latinoamericanas, en los siguientes cinco apartados comunicaremos de forma sucesiva nuestras observaciones científicas (de 2º ORDEN respecto al modo de observar-comunicar de la LMB como sistema social) acerca de cada una de las distintas preguntas que nos motivaron.

Siguiendo una lógica expositiva que va del pasado hacia el tiempo presente de la LMB y haciendo un esfuerzo por concluir planteando algunas alternativas de solución que visualizamos para el futuro, iniciaremos presentando la información que responden las cuatro sub-preguntas de nuestro trabajo y terminaremos este capítulo respondiendo nuestra pregunta central de investigación.

Cabe señalar que para ser consistentes con las implicaciones epistemológicas de la Teoría de los Sistemas Sociales y buscando cumplir cabalmente con las exigencias teórico-metodológicas de las diferentes estrategias analíticas que elegimos para responder nuestras preguntas sobre la LMB, dentro de cada uno de los cinco apartados compartiremos cinco sub-temas: en el primero comunicaremos algunas observaciones (deducciones teóricas) en torno a cada pregunta; en el segundo presentaremos la estrategia analítica que decidimos seguir para responder cada pregunta; en el tercer expondremos las principales informaciones que generamos; en el cuarto realizaremos una interpretación de dichas informaciones; y en el últimos comunicaremos los principales hallazgos.

5.1. 1era sub-pregunta de investigación: Observaciones, estrategia seguida para responderla, informaciones construidas, interpretación y hallazgos relacionados

5.1.1. Observaciones (desde la TSS) en torno a la 1era sub-pregunta de investigación sobre la LMB

La primera sub-pregunta que buscamos responder fue: ¿cuáles han sido las principales decisiones que (desde que surgió y hasta el día de hoy) conformaron la actual estructura organizacional de la Liga Mexicana de Béisbol, así como sus operaciones cotidianas en materia de comunicación interna y externa?

La etapa previa a la conformación de la LMB como organización deportiva, en los primeros años del siglo XX, se caracterizó por ser caótica y conflictiva pues al menos dos grupos se disputaron el control de este deporte. No obstante, el conflicto no constituyó un obstáculo o freno a la comunicación, sino que demostró ser parte de esta y su superación se consiguió creando nuevas posibilidades de comunicación y por ende mayor complejidad.

En el año 1925 logra fundarse la Liga Mexicana de Béisbol con la unificación de las Asociaciones Mexicana y del DF dejando un solo organismo que rigiera el beisbol de aquel entonces. La centralización de funciones fue la única forma de hacer un béisbol estable, un modelo importado de las Ligas Mayores estadounidenses único referente de béisbol organizado de la época. Igualmente se adoptó un calendario similar al de su homólogo norteamericano para evitar que jugadores del circuito yanqui participaran en la LMB en equipos, que por su elevado nivel, desequilibraban la competitividad del certamen.

Aunque partió de una decisión lógica y comprensible, el hecho copiar el modelo de las Ligas Mayores estadounidenses por parte de la LMB con el tiempo creo que una estructura desconocedora de las características culturales, o en este caso particular los juegos de poder reales presentes en el béisbol mexicano. La estructura finalmente terminó en convertirse en una carcasa que no representaba la realidad de la organización.

Esta primera etapa de la LMB queda caracterizada por la incapacidad de superar la segunda improbabilidad de la comunicación: llegar más allá del círculo de los presentes, o sea de aquellos que asisten al estadio. En esos años de 1925 a 1936 apenas se recogían las estadísticas de los encuentros, no existían medios de comunicación enfocados en deportes y no se conocía nada de la LMB más allá del recinto beisbolero.

El béisbol mexicano de la década de los `40 se singulariza por la impactante figura del acaudalado empresario veracruzano, Jorge Pasquel, dueño y manager del conjunto Azules de Veracruz y presidente formal de la LMB en el período de 1946 a 1948, quien concentró en su persona el poder real de esta organización. Con su estilo autoritario, concentración de funciones, y amplio poder económico, Pasquel se convierte en el mecenas, el gran benefactor de la Liga.

Este proceso de desdiferenciación funcional en el cual están poco delimitadas las funciones dentro de la organización implica una circularidad potencialmente entrópica. La sociedad moderna implica, para Luhmann, un proceso creciente de diferenciación funcional, es decir, una dinámica de formación de distintos ámbitos funcionales. Este proceso tiene como consecuencia la individualización y autonomización de cada uno de los sistemas de la sociedad. Esto significa que cada sistema desarrolla sus propias estructuras y elementos para reproducirse y mantener así la identidad del sistema (diferencia sistema/ entorno).

Este “mecenazgo” retrasó la necesaria profesionalización del béisbol en la LMB costándole muchísimo su transición al deporte industria espectáculo. El béisbol mexicano no supo aprovechar la llegada de la televisión a diferencia del fútbol, disciplina esta última que rápidamente comenzó a superar la segunda y la tercera improbabilidad de la comunicación atrayendo el interés de la fanática y las grandes corporaciones.

De esta forma comienza la decadencia evidente del deporte de las “bolas y los strikes” en México el cual solo sobrevivía gracias la benevolencia de los poderosos dueños de equipos. Durante la década de los 80 se crea la actual estructura de la LMB al conformarse Asamblea de Dueños y el Consejo Directivo con el objetivo de evitar la concentración de poder en una sola persona.

Con dicha estructura, el presidente de la Liga posee facultades muy constreñidas y una capacidad de decisión muy limitada. La figura del presidente termina convirtiéndose un empleado de los dueños o supervisor ciertas cosas. El presidente es un empleado más que tiene que rendir cuentas por la inversión y es visto por los dueños como un gerente más de cualquiera de sus empresas. Aunque no está establecido de esta manera, tratar al presidente de la Liga como su empleado, es en la práctica el único comportamiento o forma de trabajar que los dueños conocen, el único que a ellos le ha resultado toda su vida. Ello provoca que

el proceso decisorio en la LMB transite por un camino minado que incapacita a la organización a la hora de enfrentar la complejidad del entorno externo.

5.1.2. Descripción de la estrategia analítica seguida: ¿qué fue lo que hicimos para producir los datos y obtener los elementos para responder la 1er sub-pregunta?

Para intentar responder nuestra primera sub-pregunta recurrimos a una estrategia analítica orientada a observar “PROCESOS EVOLUTIVOS” de los sistemas sociales.

Como su nombre lo indica, se trató de una estrategia analítica enfocada a observar “la dinámica temporal de la comunicación” con la finalidad de “reconstruir cómo cada anillo de una cadena secuencial de operaciones genera las condiciones de posibilidad para los siguientes” (Urquiza, Billi y Leal, 2017).

TABLA #8 Explicación de la estrategia analítica que se siguió para tratar de responder la 1er sub-pregunta (estrategia orientada a observar “procesos evolutivos”)

DIMENSIONES DEL PROCESO ANALÍTICO GENÉRICO	DIMENSIONES ESPECÍFICAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRATEGIA ANALÍTICA ORIENTADA A OBSERVAR “PROCESOS EVOLUTIVOS”	EXPLICACIÓN RESPECTO AL MODO EN QUE OPERACIONALIZAMOS EN NUESTRA INVESTIGACIÓN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES ESPECÍFICAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRATEGIA ORIENTADA A OBSERVAR “PROCESOS EVOLUTIVOS”
<p><u>DIMENSIÓN 1):</u> <i>Distinción guía</i> de la que se puede partir para observar y llevar a cabo el proceso analítico</p>	<p>¿Cuál es la <i>distinción guía</i> que se puede utilizar dentro de la estrategia analítica orientada a observar “procesos evolutivos”?: <i>Variación / Selección</i></p>	<p>Dentro de la TSS, <i>variación / selección</i> son dos categorías que se usan para elucidar con precisión las funciones evolutivas de un sistema específico (ej: sistema organización LMB) como en el sistema autopoietico social global.</p> <p>En nuestra investigación usamos la distinción entre <i>variación / selección</i> para analizar los procesos histórico-evolutivos de la Liga Mexicana de Béisbol.</p> <p>Además de la distinción guía de <i>variación / selección</i>, para responder nuestra primer sub-pregunta de investigación también recurrimos a estos otros conceptos provenientes de la TSS: organización, evolución, decisiones, estructura organizacional, diferenciación, poder, autoridad y liderazgo.</p>
<p><u>DIMENSIÓN 2):</u> <i>Estructura lógica de la pregunta</i></p>	<p>¿Cuál es la <i>estructura lógica de la pregunta</i> sistémica que se puede</p>	<p>Dentro de la estrategia orientada a observar “procesos evolutivos”, la distinción guía de <i>variación / selección</i> lo que (en términos</p>

<p>sistémica (vinculada con la distinción guía seleccionada) que se puede responder mediante el proceso analítico</p>	<p>responder mediante la estrategia analítica orientada a observar “procesos evolutivos”?: ¿Qué condiciones x probabilizaron la ocurrencia de y?</p>	<p>lógicos) nos permite observar y conocer es ¿qué condiciones x probabilizaron la ocurrencia de y? En el caso de la LMB (en tanto sistema social organizacional), la estructura lógica de la pregunta nos orienta a poner atención a las decisiones que conformaron la actual estructura organizacional de la Liga Mexicana de Béisbol, así como sus operaciones cotidianas en materia de comunicación interna y externa.</p>
<p>DIMENSIÓN 3): Objetivo (o funcionalidad) que se persigue cumplir con el proceso analítico</p>	<p>¿Cuál es el objetivo que se puede cumplir mediante la estrategia analítica orientada a observar “procesos evolutivos”?: Reconstruir cadenas secuenciales de operaciones</p>	<p>Debido a que la distinción guía de <i>variación / selección</i> lo que (en términos lógicos) nos permite observar y conocer es ¿qué condiciones x probabilizaron la ocurrencia de y?, el objetivo que se busca cumplir es el de reconstruir cadenas secuenciales de operaciones. En el caso de la LMB, para cumplir este objetivo lo que hicimos fue obtener conocimientos profundos sobre el accionar de la Liga Mexicana de Béisbol a través de su historia.</p>
<p>DIMENSIÓN 4): Tipo de material empírico (métodos para recopilar información) con el que se puede trabajar en el proceso analítico</p>	<p>¿Con qué tipo de material empírico (o métodos de recopilación) se puede trabajar para aplicar la estrategia analítica orientada a observar “procesos evolutivos”?: -Investigación Bibliográfica documental -Entrevistas -Observación participante -Material secundario (incluido material histórico)</p>	<p>Para poder reconstruir las cadenas secuenciales de operaciones dentro de la LMB, aplicamos los siguientes métodos de investigación: investigación documental y entrevista cualitativa. El tipo de información que buscamos producir aplicando estos métodos fue: información descriptiva.</p>
<p>DIMENSIÓN 5): Métodos para analizar información que se pueden utilizar en el proceso analítico</p>	<p>¿Qué métodos de análisis se pueden utilizar dentro de la estrategia analítica orientada a observar “procesos evolutivos”?: -Análisis de Contenido -Análisis Conversacional -Análisis Hermenéutico</p>	<p>Para analizar la información recopilada mediante los métodos de investigación documental y entrevista cualitativa, dentro de la estrategia analítica orientada a observar “procesos evolutivos”, decidimos utilizar el Análisis documental (lectura profunda de textos y en análisis temático-categorial)</p>
<p>DIMENSIÓN 6): Tipo de producto, texto o resultado que se puede generar tras finalizar el proceso analítico</p>	<p>¿Cuál es el principal producto, texto o tipo de resultado que se puede generar una vez que se concluya la estrategia analítica orientada a observar “procesos evolutivos”?: Una explicación de dinámicas temporales evolutivas</p>	<p>Después de haber aplicado la estrategia analítica orientada a observar “procesos evolutivos” en la LMB, el principal producto que nos propusimos generar fue una explicación de dinámicas temporales evolutivas. Para describir las dinámicas temporales evolutivas de la LMB, lo que hicimos fue describir los principales hitos en la historia</p>

		organizacional de la Liga que conllevaron a su actual estructura.
--	--	---

Fuente: elaboración propia con información obtenida de (Urquiza, Billi y Leal, 2017).

Para responder la primera pregunta de investigación, empleamos como métodos la INVESTIGACIÓN HISTÓRICO- DOCUMENTAL y la ENTREVISTA CUALITATIVA. El primero de estos métodos nos permitió identificar dentro de la literatura especializada aquellos procesos decisorios que a lo largo de la historia terminaron cimentando la actual organización Liga Mexicana de Béisbol (LMB). No obstante, al constituir la LMB un objeto de estudio poco abordado, tanto por la academia como por otras instituciones como medios de comunicación, etc., la literatura consultada posee ciertos vacíos que son necesario rellenar para la construcción más amplia de nuestro objeto de estudio.

Por ello fue necesario recurrir a la ENTREVISTA CUALITATIVA. Este método nos permitió obtener testimonios de primera mano acerca del devenir histórico de la LMB, gran parte de ellos no recogidos por la literatura, los cuales aportan una riqueza sustancial a la presente investigación. Para una mejor comprensión de los lectores, decidimos dividir la respuesta a nuestra primera interrogante a partir de los resultados obtenidos por cada método de investigación.

5.1.3. Informaciones más relevantes que produjimos respecto a ¿cuáles han sido (desde que surgió y hasta el día de hoy) las principales decisiones que conformaron la actual estructura organizacional de la liga mexicana de béisbol, así como sus operaciones cotidianas en materia de comunicación interna y externa?

Esta primera década de la LMB desfilaron cinco presidentes al frente de la Liga Mexicana, aunque el poder real siempre descansó en las manos de Alejandro “Fray Nano” Aguilar y Ernesto Carmona. En el plano formal presidieron el certamen: Alejandro Aguilar Reyes (1925-1926), Ernesto Carmona (1927-1929), Federico Reynaud (1930-1932), Dr. Manuel Márquez (1934), Alberto Uruchurtu (1935), e Higinio Ureta (1937)

Se necesitaron 10 años para terminar de afincar el nacimiento de la LMB. Y ya en 1936 (Morales, 2015) afirma que termina la etapa de “consolidación”.

Para 1937 se inicia otra etapa de la liga, más sólida y con más juegos aunque no dejaba de ser con calendarios cortos. Pero es desde ese entonces que empieza a reconocerse las labores individuales y poner la primera piedra en el libro de récords. (Morales, 2015)

En ese año igualmente fue icónico por la llegada a la LMB un pelotero cubano considerado el más completo de la historia del circuito: Martín Dihigo.

Para 1937 la LMB dio un paso fundamental cuando Fray Nano puso todos sus esfuerzos para darle a la Liga las estadísticas que necesitaba. Alejandro puso una persona que llevaba la anotación del juego en el box score y lo mandaba en telegrama al periódico del fraile. (Morales, 2015).

En 1939 llega al certamen uno de los equipos más icónicos en la historia de la LMB, los Sultanes de Monterrey en aquella fecha bajo el nombre Carta Blanca de Monterrey. Un año más tarde, en 1940 llegan los Diablos Rojos de México, que al principio era solo el equipo de México. Ernesto Carmona surgió como el primer manager, propiamente el fundador de este equipo, y con todos los antecedentes de ser un promotor de béisbol con enorme poder dentro del circuito. (Morales, 2015).

El béisbol mexicano de la década de los 40 se singulariza por la impactante figura del acaudalado empresario veracruzano, Jorge Pasquel, quien junto a su hermano Bernardo hizo acto de presencia en la Liga Mexicana.

Ambos magnates tenían el enorme objetivo, sin mediar costo económico, elevar la calidad competitiva del circuito, dotándolo de peloteros disponibles en el extranjero caracterizados por su gran talento y trayectoria en los diamantes.

Fue así como, en especial Jorge Pasquel, quien visitó los parques donde jugaban las Ligas Negras de EE.UU y de ahí se trajo a México grandes peloteros que iban a registrar historia en la pelota mexicana.

Años más tarde, la Liga Mexicana ingresó al Béisbol Organizado bajo la denominación 'Clase AA'. Ese movimiento resultó bastante provechoso para el béisbol de México, porque dio inicio a los convenios de los equipos mexicanos con las novenas de las Ligas Mayores, siendo los primeros de ellos el de los Sultanes de Monterrey con los Dodgers de Brooklyn y el de los Tigres Capitalinos con los Piratas de Pittsburgh. En ese mismo año, 1955, los Tigres ganaron su primer título en la liga gracias a los refuerzos obtenidos de las Grandes Ligas. En 1967 se le otorga a la Liga Mexicana el nivel "Clase AAA" con el que se cuenta en el presente.

A partir de ahí se podrían tener acuerdos de trabajo con organizaciones de Ligas Mayores para contratar jugadores del Béisbol Organizado que serían amparados por la National Association.

En 1960 y 1961 la Liga Mexicana y la Liga de Texas se fusionaron en lo que llamaron Asociación Panamericana, con una existencia de tres temporadas. En ellas hubo juegos interligas, Juegos de Estrellas y Series Finales. La liga texana dominó los juegos interligas y dominó las Series Finales. Después de 1961 se abandonó la idea debido a los largos y costosos viajes por carretera que se hacían.

Las década de los 60 y 70 fueron, según catalogan Morales y Kerlegand (2015), de bonanza completa. Bajo la presidencia de Antonio Ramírez Muro desde 1962. La Liga comenzó sus expansiones a ritmo acelerado. Primero llegaron los Broncos de Reynosa en 1963, un año después los Charros de Jalisco, para alcanzar los ocho equipos.

En 1979 se impuso record a nivel de liga al tener por primera vez un calendario regular con 20 equipos, se cubría intensa y geográficamente una gran parte del país. A los años de bonanza les llegaría un momento de incertidumbre en 1980, cuando varios peloteros que insistían en hacer un sindicato de jugadores se pusieron en huelga antes de un juego de Diablos Rojos contra Tigres en el Parque del Seguro Social.

Los colorados se negaron a jugar y nuevamente la Liga Mexicana se encontró en un momento muy difícil de su historia. Los atletas tenían un pliego petitorio de ocho puntos que finalmente fueron aprobados por la liga ante la intervención de la Secretaría de Trabajo, pero para 1981, mucho fueron a tomar otro circuito, el de la ANABE, lo que hizo que el ingeniero Alejo Peralta tuviera la idea de buscar nuevos elementos con la apertura de la Academia del Patejé en el Estado de México.

De los 20 equipos solo seis se mantuvieron en el torneo que se organizó al vapor para completar el año de la LMB. Según el historiador Tomás Morales Fernández (2015), los jugadores que pararon argumentaron cosas razonables, pero el error que cometieron fue rodearse de gente que les calentó la cabeza y que no sabían cómo se manejaba administrativamente el béisbol profesional. Se formó la ANABE y de alguna manera se mantuvieron jugando pero fue por poco tiempo. Varios peloteros regresaron a la LMB, sin embargo, la mayoría no lo hizo. El movimiento sirvió, pero el beneficio fue para los que se quedaron y siguieron

llegando. Fue muy penoso, pero nada novedoso, hizo recordar a la Liga Cismática y otros casos ocurridos a finales de los años 40.

La Liga Mexicana comenzó su temporada de 1981 con 16 equipos, cifra que ha mantenido hasta el momento, y se trató de superar el problema de la huelga para continuar funcionando, aunque la situación creó una división entre los aficionados que no fue nada fácil de superar.

Dicen que el tiempo cura las heridas, la LMB siguió funcionando, aunque hubo un cambio de presidencia, donde estuvo durante un tiempo el famoso jugador y luego político Beto Ávila (1982), para ese entonces darle un paso a la era de Pedro Treto Cisneros.

Por esa época se creó el Asobepró (Asociación de Beisbolistas Profesionales) con el licenciado Jorge Pulido al frente, que con el concurso de un banco le juntaba a cada pelotero lo que se pretendió sería un fondo de retiro.

Al paso de los años los jugadores decidieron no aportar parte de su sueldo para ese ahorro y se regresó a cada uno de ellos el dinero que llevaban acumulado.

En 1987 se tuvo la intención por parte de los dueños del Parque del Seguro Social de tirarlo para hacer otro tipo de construcciones, pero la intervención de Pedro Treto Cisneros ante las autoridades gubernamentales fue determinante para que la idea no se llevara a cabo y el parque capitalino siguió funcionando hasta llegar el nuevo siglo.

5.1.4. ¿Cuál es el valor y el significado de las informaciones generadas? y ¿qué es lo que estas informaciones sobre la LMB nos revelan o permiten observar a partir de nuestro marco teórico-sistémico?

El conflicto nunca fue un obstáculo o freno a la comunicación en la Liga Mexicana de Béisbol, sino que demostró ser parte de esta y su superación se consiguió creando nuevas posibilidades de comunicación y por ende mayor complejidad.

Estas nuevas posibilidades de comunicación se tradujeron en la unificación de criterios de pertenencia para conformar un campeonato, la formulación de los reglamentos; la elaboración de estructuras jerárquicas para la toma de decisiones dentro de la organización y la administración de los recursos económicos. Los equipos optaron por adscribirse a los criterios de pertinencia porque esperaban obtener de ella beneficios económicos que por su cuenta no podrían conseguir.

Durante las décadas de los '40, '50 y los '60, este "mecenazgo" retrasó la necesaria profesionalización del béisbol en la LMB costándole muchísimo su

transición al deporte industria espectáculo. El béisbol mexicano no supo aprovechar la llegada de la televisión a diferencia del fútbol, disciplina esta última que rápidamente comenzó a superar la segunda y la tercera improbabilidad de la comunicación atrayendo el interés de la fanaticada y las grandes corporaciones.

Tras la Huelga de la ANABE y la conformación de la actual organización LMB se evidenció el problema de estructuras de poder “no sinceradas” (Rodríguez, 2020). Donde no están bien configuradas las principales funciones para la toma de decisiones.

Otro elemento a destacar es que la LMB no tiene archivo histórico y se le imposibilita aprender de sí misma. No posee memoria y el olvido cumple una función al hacer más ineficientes, diría Luhmann, los procesos de "externalización". Esto tiene que ver con las formas específicas con las cuales los sistemas observan a sus entornos. Formas a partir de las cuales la organización busca conocer el entorno a partir de la reducción de su complejidad. Este mecanismo no existe e imposibilita a la organización orientar sus acciones de acuerdo a su aprendizaje histórico.

5.1.5. Hallazgos relacionados con la 1er sub-pregunta

Principales dinámicas temporales evolutivas que se han dado dentro de la LMB

En la actualidad el béisbol mexicano es un deporte de alcance nacional y cuenta con dos ligas profesionales; la ya mencionada Liga Mexicana de Béisbol (LMB) y la Liga Mexicana del Pacífico (LMP). La LMB es el campeonato de béisbol profesional de más alto nivel durante el verano en México. Se celebra entre los meses de abril y octubre y la conforman actualmente 18 equipos divididos en dos zonas (Zona Norte y Zona Sur) y es hoy por hoy la organización de mayor tamaño (no solo en México sino en toda América Latina) que ofrece espectáculos de béisbol profesional.

Desde esta perspectiva, las decisiones que a lo largo de la historia conformaron la actual LMB se segmentan en cuatro etapas fundamentales: período previo a la fundación de la Liga Mexicana de Béisbol; fundación e incapacidad de superar la segunda improbabilidad de la comunicación; autoritarismo y crecimiento de la LMB y el período de crisis.

5.2. Segunda sub-pregunta de investigación: observaciones, estrategia seguida para responderla, informaciones construidas, interpretación y hallazgos relacionados

5.2.1. Observaciones (desde la TSS) en torno a la 2a sub-pregunta de investigación sobre la LMB

La segunda sub-pregunta que buscamos responder fue: ¿con qué otros sistemas sociales (entre todos los que están en su entorno) la Liga Mexicana de Béisbol desarrolló -durante la temporada 2019 y para cumplir con su función organizacional- acoplamiento estructurales y con cuáles estableció relaciones de interpenetración?

5.2.2. Descripción de la estrategia analítica seguida: ¿qué fue lo que hicimos para producir los datos y obtener los elementos para responder la 2a sub-pregunta?

Para intentar responder nuestra primera sub-pregunta recurrimos a la estrategia analítica de “SISTEMAS”.

Como su nombre lo indica, se trató de una estrategia analítica enfocada a observar “el punto desde el cual se construye el objeto y, al mismo tiempo, esta condiciona la construcción del observador” (Urquiza, Billi y Leal, 2017). Pero, al mismo tiempo, dicha distinción “condiciona la forma que podrán tener tanto el observador como lo observado: más precisamente, la elección de una estrategia analítica y de la correspondiente distinción guía, informada por cierto programa teórico, determinan tanto el objeto que es posible construir –las preguntas que pueden formularse- como los criterios que la observación deberá respetar para que pueda ser considerada científica”. (Andersen 2006).

TABLA #9 EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA ANALÍTICA QUE SE SIGUIÓ PARA TRATAR DE RESPONDER LA 2A SUB-PREGUNTA (ESTRATEGIA DE “SISTEMAS”)

DIMENSIONES DEL PROCESO ANALÍTICO GENÉRICO	DIMENSIONES ESPECÍFICAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRATEGIA DE “SISTEMAS”	EXPLICACIÓN RESPECTO AL MODO EN QUE OPERACIONALIZAMOS EN NUESTRA INVESTIGACIÓN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES ESPECÍFICAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRATEGIA DE “SISTEMAS”
DIMENSIÓN 1): <i>Distinción guía</i> de la que se puede partir para observar y llevar a cabo el proceso analítico	¿Cuál es la <i>distinción guía</i> que se puede utilizar dentro de la estrategia de “SISTEMAS”?: Sistema / entorno	Dentro de la TSS, <i>Sistema / entorno</i> son dos categorías que se usan como premisa de operaciones autorreferenciales del sistema mismo. Luhmann recurre al concepto de forma para precisar lo que es un sistema, el cual por cierto no puede ser definido sin la alusión a su entorno.

		<p>En nuestra investigación usamos la distinción entre <i>Sistema / entorno</i> para definir los límites operacionales de la organización Liga Mexicana de Béisbol.</p> <p>Además de la distinción guía de <i>Sistema / entorno</i>, para responder nuestra primer sub-pregunta de investigación también recurrimos a estos otros conceptos provenientes de la TSS: acoplamiento estructural, relaciones de interpenetración, entorno, organización, sistemas.</p>
<p>DIMENSIÓN 2): <i>Estructura lógica de la pregunta</i> sistémica (vinculada con la distinción guía seleccionada) que se puede responder mediante el proceso analítico</p>	<p><i>¿Cuál es la estructura lógica de la pregunta</i> sistémica que se puede responder mediante la estrategia dentro de la estrategia de "SISTEMAS"?:</p> <p>¿Qué sistemas operan y cuáles son sus entornos?</p>	<p>Dentro de la estrategia de "SISTEMAS", la distinción guía de <i>Sistema / entorno</i> lo que (en términos lógicos) nos permite observar y conocer es ¿Qué sistemas operan y cuáles son sus entornos?</p> <p>En el caso de la LMB (en tanto sistema social organizacional), la estructura lógica de la pregunta nos orientó a poner atención en sus relaciones con otras organizaciones y sistemas sociales tanto en México como a nivel internacional.</p>
<p>DIMENSIÓN 3): <i>Objetivo</i> (o funcionalidad) que se persigue cumplir con el proceso analítico</p>	<p><i>¿Cuál es el objetivo que se puede cumplir</i> mediante la estrategia de "SISTEMAS"?:</p> <p>Develar procesos de diferenciación de sistemas, y sus alternativas</p>	<p>Debido a que la distinción guía de <i>Sistema / entorno</i> lo que (en términos lógicos) nos permite observar y conocer es ¿Qué sistemas operan y cuáles son sus entornos?, el objetivo que se busca cumplir es el de Develar procesos de diferenciación de sistemas, y sus alternativas.</p> <p>En el caso de la LMB, para cumplir este objetivo lo que hicimos fue</p>
<p>DIMENSIÓN 4): <i>Tipo de material empírico</i> (métodos para recopilar información) con el que se puede trabajar en el proceso analítico</p>	<p><i>¿Con qué tipo de material empírico</i> (o métodos de recopilación) se puede trabajar para aplicar la estrategia de "SISTEMAS"?:</p> <p>Material secundario (otras investigaciones)</p>	<p>Para poder develar procesos de diferenciación de sistemas, y sus alternativas, aplicamos los siguientes métodos de investigación: Investigación documental y Entrevista cualitativa</p> <p>El tipo de información que buscamos producir aplicando estos métodos fue: entrevistar a informantes claves y identificaron las referencias en la literatura especializada y artículos de prensa.</p>
<p>DIMENSIÓN 5): <i>Métodos para analizar información</i> que se pueden utilizar en el proceso analítico</p>	<p><i>¿Qué métodos de análisis se pueden utilizar</i> dentro de la estrategia de "SISTEMAS"?:</p> <p>Análisis de Contenido Análisis de Discurso</p>	<p>Para analizar la información recopilada mediante decidimos utilizar el Análisis documental (lectura profunda de textos y en análisis temático- categorial)</p>
<p>DIMENSIÓN 6): <i>Tipo de producto, texto o resultado</i> que se puede</p>	<p><i>¿Cuál es el principal producto, texto o tipo de resultado</i> que se puede generar una vez que se</p>	<p>Después de haber aplicado la estrategia de "SISTEMAS" en la LMB, el principal producto que nos propusimos generar fue la identificación de sistemas</p>

generar tras finalizar el proceso analítico	concluya la estrategia de "SISTEMAS"?: Identificación de sistemas y sus entornos	y sus entornos. Para caracterizar las estructuras existentes en la LMB y sus alternativas, lo que hicimos fue describir las relaciones de la LMB con otros sistemas sociales en si entorno.
---	--	--

Fuente: elaboración propia con información obtenida de (Urquiza, Billi y Leal, 2017).

El acoplamiento estructural constituye la relación entre un sistema y los presupuestos del entorno que deben presentarse para que pueda continuar dentro de su propia autopoiesis. O sea se refiere a esta relación entre que tiene un sistema con elementos del entorno para que el primero pueda continuar su existencia adaptada al entorno.

Todo sistema, en este sentido, se adapta a su entorno: si no fuera de esta manera, no podría existir. Un sistema, por ejemplo la organización LMB, actúa bajo condiciones de absoluta autonomía, sin embargo necesitas acoplarse estructuralmente a otros sistemas en su entorno para poder subsistir: esta relación entre acoplamiento estructural y autodeterminación del sistema se encuentran en una relación ortogonal, en el sentido que aun presuponiéndose no pueden determinarse recíprocamente. (Ver ilustración 3).

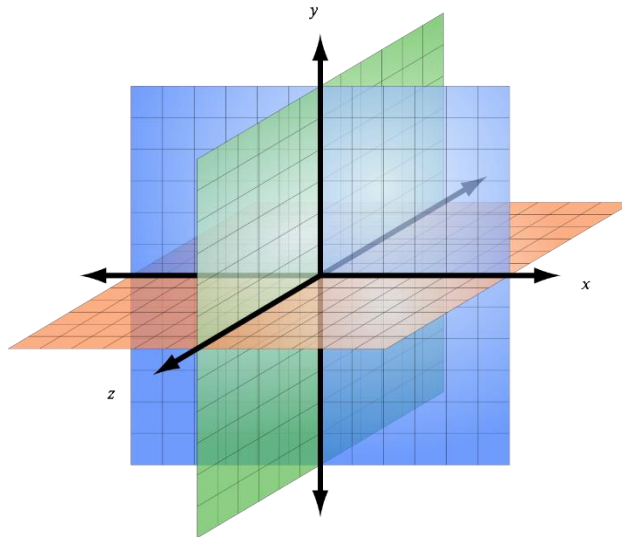


Ilustración 3: Relación Ortogonal

Otro detalle que es importante agregar constituye que cuando acontece un acoplamiento estructural entre dos sistemas, no significa que exista una fusión

entre ellos o que haya una coordinación estable de las operaciones respectivas. El acoplamiento estructural se realiza en correspondencia con un evento. Tan pronto como aparece desaparece.

Cuando se presenta una coincidencia acerca de un evento entre los sistemas medios de comunicación y Liga Mexicana de Béisbol (LMB), la LMB solo es capaz de capturar la atención de los medios de comunicación, pero no de determinar o de prever qué mensajes construirán los medios de comunicación, o de qué manera estos se crearán. La LMB, por su parte, es un sistema determinado exclusivamente por sus propias estructuras, el desarrollo de las cuales puede ser irritado por los sucesos relacionados con los medios de comunicación. Esta irritación solo se da entre elementos que estén estructuralmente acoplados.

Por ejemplo, la LMB está acoplada estructuralmente a los medios de comunicación pero no con los proveedores de insumos de estos medios. Solo los medios pueden provocar irritaciones al sistema LMB, y no los proveedores de insumos, aunque estos últimos constituyan una estructura básica para la supervivencia de los medios.

En este acápite analizaremos los acoplamientos estructurales que la LMB estableció con otros sistemas en su entorno, las características de los mismos y las dificultades que ha afrontado. Para ellos se estableció como método de investigación la entrevista cualitativa en profundidad.

La unidad de análisis fueron noticias y columnas de opinión --excluyendo artículos sin texto, como galerías de imágenes y videos--, publicadas digitalmente en los periódicos y medios de prensa especializados en béisbol, así como entrevistas a informantes claves que durante el período de investigación (2018-2020) desempeñaron cargos dentro de la Liga Mexicana de Béisbol.

5.2.3. Informaciones más relevantes que produjimos respecto a ¿con qué otros sistemas sociales (entre todos los que están en su entorno) la Liga Mexicana de Béisbol desarrolló -durante la temporada 2019 y para cumplir con su función organizacional- acoplamientos estructurales y con cuáles estableció relaciones de interpenetración?

La relación entre la LMB y los medios de comunicación durante los últimos 30 años no se puede catalogar de positiva. La Liga entendió muy tarde la importancia de la televisión como medio para obtener ingresos. La “autosuficiencia” de los años ´60 y ´70, época en que el deporte gozaba de mayor popularidad, encandiló a los

directivos quienes no vieron la gran oportunidad de crecimiento que representaba la televisión. Gracias a las regalías de los magnates involucrados en el certamen tampoco sufrían carencias económicas que les hicieran voltear la mirada hacia otras maneras de generar ingresos.

Una mala decisión que terminó pasándoles factura durante décadas la LMB. Incluso en la temporada 2020, imposibilitada de efectuarse con público en las tribunas debido a la pandemia de la COVID-19, termina cancelándose ya que sus exiguos ingresos por la venta de derechos televisivos no cubrían los gastos de operación del campeonato.

Otro punto es la relación con los medios especializados en deportes. Debido a la crisis actual del periodismo muchos medios se han visto obligados a sacar de sus plantillas a aquellos periodistas que cubrían deportes como el béisbol. Los periódicos, canales, etc. tienen que concentrar a sus profesionales en disciplinas más populares como el fútbol.

Ello trae como consecuencia que la mayoría de los medios que hoy cubren el béisbol en México sean sitios pequeños sin mucha relevancia, conformados por profesionales con poca formación periodística que buscan resaltar por medio de la denostación y la crítica poco fundamentada, como forma de obtener mayor cantidad de *views*. El béisbol se convierte en el referente de una total y falta de personas y medios que sean símbolos y líderes de opinión dentro del juego.

Tras la llegada de Andrés Manuel López Obrador a la presidencia de México, un gobernante que ha manifestado abiertamente su fanatismo por el béisbol, este deporte comenzó a formar parte de las políticas de estado. En el año 2019, el presidente mexicano creó la Oficina de Presidencia para la Promoción y Desarrollo del Béisbol en México (ProBeis), un ente independiente de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (Conade), la que rige al deporte en el país.

Esta es la tónica que rige la relación entre al LMB y el sistema político mexicano, el cual, a pesar de las buenas intenciones, contribuye a crear estructuras burocráticas que frenan la profesionalización de este deporte y sobrecargan además al propio sistema político, obligado a actuar más allá de sus funciones. Este tipo de relación no se puede catalogar como acoplamiento estructural.

Este último caso no lo podríamos catalogar como acoplamiento, sino como relaciones de interpenetración ya que el sistema político busca interferir en las decisiones que corresponden al sistema deportivo.

La LMB igualmente desarrolla acoplamientos estructurales dentro del sistema deportivo. Uno de los vínculos más importantes es el desarrollado con las Ligas Mayores estadounidenses desde 1954, año en que le fuese otorgada la categoría de AAA al circuito mexicano.

El acoplamiento entre estas dos organizaciones constituye sobre todo una relación de dependencia. La venta de jugadores al torneo estadounidense constituye hoy por hoy una de las mayores fuentes de ingresos de los equipos mexicanos. No obstante, las condiciones para la venta de estos peloteros son sumamente desventajosas para la LMB, ya que el objetivo de las Ligas Mayores consiste en debilitar las organizaciones deportivas nacionales para obtener beisbolistas por el precio más bajo posible y a la vez una debilitar competencia en lo que viene siendo el principal mercado de la MLB en América Latina.

5.2.4. ¿Cuál es el valor y el significado de las informaciones generadas? y ¿qué es lo que estas informaciones sobre la LMB nos revelan o permiten observar a partir de nuestro marco teórico-sistémico?

La Liga Mexicana de Béisbol no logró la diferenciación necesaria que le permitiese autoreproducirse en el entorno social. Al constituir una organización dependiente en su totalidad del mecenazgo se retrasó su profesionalización, entendida esta en términos luhmannianos como la capacidad de acoplarse a otros sistemas y subsistemas de la sociedad como el económico y los medios de comunicación, los cuales conforman la trinidad que da vida al deporte espectáculo.

El arribo tardío de la LMB a la industria del deporte espectáculo provocó un desacople histórico entre esta organización y el sistema económico, entiéndase este por corporativos, patrocinadores, anunciantes, etc. La visión de negocio que impera en el deporte profesional nunca maduró entre los directivos del certamen. La cultura autoritaria y el mecenazgo impidieron crear los mecanismos necesarios para la autoreproducción de la LMB. Además, al arrastrar un problema con los medios de comunicación esto provocó que existiera un desinterés por parte de las marcas por participar en la Liga Mexicana de Béisbol.

La relación de la LMB con el sistema político estuvo caracterizada por su capacidad de imponer decisiones vinculantes en forma de prestaciones. Es decir, decisiones que afectan tanto a quienes las toman como a los destinatarios.

Hay que tener claro que la función del sistema político ayuda a su diferenciación dentro de la sociedad, sin embargo un exceso de prestaciones políticas a otros sistemas, como el deportivo en este caso, tiende a crear burocracias en los límites del sistema que demandan mayores decisiones y por lo tanto, sobrecargan al sistema político. Un exceso de prestaciones impide un adecuado cumplimiento de la función del sistema político, para que éste pueda mantener su identidad específica dentro del sistema social.

5.2.5. Hallazgos relacionados con la segunda sub-pregunta

Identificación de sistemas (y sus entornos) relacionados con la LMB

La Liga Mexicana de Béisbol cuenta con acoplamientos estructurales muy débiles con el resto de los sistemas sociales de los cuales depende para lograr su autopoiesis (económico y medios de comunicación), lo cual le ha imposibilitado tener un desarrollo pleno dentro de la industria del deporte espectáculo.

Una muestra fehaciente de ellos fue la suspensión de la temporada 2020 de dicho campeonato debido a las medidas restrictivas impuestas por el azote de la pandemia Covid-19. Ello no permitió que la LMB gozara con la presencia de público en sus encuentros, lo cual constituye la principal fuente de ingresos de los equipos, unido a la venta de cerveza.

La liga no contaba con los acoplamientos necesarios con los medios de comunicación y anunciantes que le permitiesen solventar el certamen sin público presencial.

5.3. Tercera sub-pregunta de investigación: observaciones, estrategia seguida para responderla, informaciones construidas, interpretación y hallazgos relacionados

5.3.1. Observaciones (desde la TSS) en torno a la 2a sub-pregunta de investigación sobre la LMB

La segunda sub-pregunta que buscamos responder fue: ¿Cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su *entorno interno* las tres *improbabilidades de la comunicación* que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?

5.3.2. Descripción de la estrategia analítica seguida: ¿qué fue lo que hicimos para producir los datos y obtener los elementos para responder la 3a sub-pregunta?

Para intentar responder nuestra primera sub-pregunta recurrimos a la estrategia del “ANÁLISIS FUNCIONAL”.

Como su nombre lo indica, se trató de una estrategia analítica enfocada a observar “las dependencias relacionales entre problemas y soluciones propuestas dentro de las organizaciones y que se abordan desde la comunicación valórica como solución operacional a problemas específicos. Urquiza (2017) plantea que la fortaleza de esta estrategia metodológica radica en el hecho de que la investigación empírica conectada con la teoría de sistemas ofrece la posibilidad, no solo de observar prácticas sociales como interacciones, sino que también de conectar las observaciones con una teoría organizacional y una teoría de la sociedad. (Urquiza, Billi y Leal, 2017).

TABLA # 10 EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA ANALÍTICA QUE SE SIGUIÓ PARA TRATAR DE RESPONDER LA 3A SUB-PREGUNTA (ESTRATEGIA DE “ANÁLISIS FUNCIONAL”)

DIMENSIONES DEL PROCESO ANALÍTICO GENÉRICO	DIMENSIONES ESPECÍFICAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRATEGIA DE “ANÁLISIS FUNCIONAL”	EXPLICACIÓN RESPECTO AL MODO EN QUE OPERACIONALIZAMOS EN NUESTRA INVESTIGACIÓN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES ESPECÍFICAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRATEGIA DE “ANÁLISIS FUNCIONAL”
DIMENSIÓN 1): <i>Distinción guía</i> de la que se puede partir para observar y llevar a cabo el proceso analítico	¿Cuál es la <i>distinción guía</i> que se puede utilizar dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?: Problema / solución	Dentro de la TSS, <i>problema / solución</i> son dos categorías que se usan para identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y sus equivalentes funcionales En nuestra investigación usamos la distinción entre <i>problema / solución</i> para

		<p>identificar las estructuras dentro de la organización Liga Mexicana de Béisbol que solucionan problemas.</p> <p>Además de la distinción guía de <i>problema / solución</i>, para responder nuestra primer sub-pregunta de investigación también recurrimos a estos otros conceptos provenientes de la TSS: entorno, improbabilidad de la comunicación, estructuras, operaciones de comunicación, estructuras comunicacionales, funciones, jerarquías.</p>
<p>DIMENSIÓN 2): <i>Estructura lógica de la pregunta</i> sistémica (vinculada con la distinción guía seleccionada) que se puede responder mediante el proceso analítico</p>	<p>¿Cuál es la estructura lógica de la pregunta sistémica que se puede responder mediante la estrategia dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?:</p> <p>¿Cómo sucede el proceso x en el contexto y? ¿Y de qué otra forma podría ocurrir?</p>	<p>Dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”, la distinción guía de <i>problema / solución</i> lo que (en términos lógicos) nos permite observar y conocer es ¿Cómo sucede el proceso x en el contexto y? ¿Y de qué otra forma podría ocurrir?</p> <p>En el caso de la LMB (en tanto sistema social organizacional), la estructura lógica de la pregunta nos orienta a poner atención en las operaciones comunicativas de la LMB que tuvieron como objetivo superar las tres improbabilidades de la comunicación a nivel interno.</p>
<p>DIMENSIÓN 3): <i>Objetivo (o funcionalidad) que se persigue cumplir con el proceso analítico</i></p>	<p>¿Cuál es el objetivo que se puede cumplir mediante la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?:</p> <p>Identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y sus equivalentes funcionales</p>	<p>Debido a que la distinción guía de <i>problema / solución</i> lo que (en términos lógicos) nos permite observar y conocer es ¿Cómo sucede el proceso x en el contexto y? ¿Y de qué otra forma podría ocurrir?, el objetivo que se busca cumplir es el de Identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y sus equivalentes funcionales.</p> <p>En el caso de la LMB, para cumplir este objetivo lo que hicimos fue investigar como dicha organización superó las tres improbabilidades de la comunicación a nivel interno.</p>
<p>DIMENSIÓN 4): <i>Tipo de material empírico (métodos para recopilar información) con el que se puede trabajar en el proceso analítico</i></p>	<p>¿Con qué tipo de material empírico (o métodos de recopilación) se puede trabajar para aplicar la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?:</p> <p>Entrevistas de narrativas o centradas en problemas Observación participante Equivalentes funcionales a nivel de estructura</p>	<p>Para poder Identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y sus equivalentes funcionales dentro de la LMB, aplicamos los siguientes métodos de investigación:</p> <p>El tipo de información que buscamos producir aplicando estos métodos fue: Investigación documental y Entrevista cualitativa</p> <p>El tipo de información que buscamos producir aplicando estos métodos fue: entrevistar a informantes claves y identificaron las referencias en la literatura especializada y artículos de prensa.</p>

<p>DIMENSIÓN 5): Métodos para analizar información que se pueden utilizar en el proceso analítico</p>	<p>¿Qué métodos de análisis se pueden utilizar dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?:</p> <p>Análisis de Contenido Análisis de Discurso Análisis Frame/narrativa</p>	<p>Para analizar la información recopilada mediante los métodos de investigación documental y Entrevista cualitativa dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”, para analizar la información recopilada decidimos utilizar Análisis documental (lectura profunda de textos y en análisis temático- categorial)</p>
<p>DIMENSIÓN 6): Tipo de producto, texto o resultado que se puede generar tras finalizar el proceso analítico</p>	<p>¿Cuál es el principal producto, texto o tipo de resultado que se puede generar una vez que se concluya la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?:</p> <p>Caracterización de estructuras existentes y sus alternativas</p>	<p>Después de haber aplicado la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL” en la LMB, el principal producto que nos propusimos generar fue una caracterización de estructuras existentes y sus alternativas.</p> <p>Para caracterizar las estructuras existentes en la LMB y sus alternativas, lo que hicimos fue describir las operaciones de la LMB para superar las tres improbabilidades de la comunicación a nivel interno.</p>

Fuente: elaboración propia con información obtenida de (Urquiza, Billi y Leal, 2017).

Como hemos referido anteriormente Luhmann plantea su teoría de manera contra fáctica, o sea su punto de partida no es la constatación del hecho, sino la pregunta acerca de cómo es posible ese hecho. Ya que todo sistema tiende a la entropía, la comunicación constituye para este autor un hecho improbable. De ahí que el sociólogo alemán se pregunte: ¿Cómo se hace probable la comunicación? ¿Cuáles son las exigencias que deben ser cumplidas para que la comunicación pueda tener lugar?

Su respuesta a esta última pregunta se resume en tres improbabilidades que deben ser superadas

- a) La improbabilidad de que el otro entienda
- b) La improbabilidad de llegar más allá del círculo de los presentes.
- c) La improbabilidad de que el otro acepte la propuesta contenida en la comunicación.

Las tres improbabilidades se refuerzan entre sí en el sentido de que la superación de una implica el aumento de la improbabilidad de las otras.

Por ello, en este acápite analizaremos los resultados sobre cómo la Liga Mexicana de Béisbol superó las tres improbabilidades de la comunicación en su entorno interno, entendido como el ámbito donde se desarrollan las comunicaciones entre los miembros de la organización, comunicaciones no de cualquier índole, sino en formas de decisión.

5.3.3. Informaciones más relevantes que produjimos respecto a ¿cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su entorno interno las tres improbabilidades de la comunicación que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?

La Liga Mexicana de Béisbol estuvo enfocada únicamente en la administración deportiva desde inicios de los `80 hasta el año 2017 con la llegada a la presidencia de Javier Salinas. Salinas buscó implantar una visión más centrada en el deporte como negocio, sin embargo la propia estructura de esta organización constituyó un obstáculo para la recursividad de sus propias decisiones lo que finalmente terminó en su destitución. Este proceso sin concluir coloca actualmente a la LMB en una encrucijada en cuanto a sus funciones, segmentadas entre la administración deportiva del campeonato y la gestión estratégica y de negocio del certamen.

Indiscutiblemente esto repercute en que no se comprenda tampoco la función del presidente de la LMB, un elemento más que acrecienta la primera improbabilidad de la comunicación en esta entidad.

¿Cómo afronta la LMB el problema de llegar más allá de los presentes dentro de su entorno interno? Anualmente la liga organiza sus Asambleas con los dueños de los 18 equipos, sin embargo es sumamente difícil lograr reunirlos a todos. Algunos de estos dueños mandan a sus representantes pero estos a la larga no tienen poder de decisión. Varias de las discusiones y finalmente acuerdos llevados a cabo en las reuniones de la Asamblea no sobrepasan el círculo de los presentes. Los dueños que no asisten en ocasiones muestran inconformidad con las decisiones tomadas por sus representantes y estas deben ser revocadas y discutidas nuevamente.

Un paso de avance constituyó la modificación de los estatutos de la organización, los cuales ya contaban con más de tres décadas y se hacían totalmente obsoletos para los tiempos actuales. Un documento que regulará los lineamientos de la Comisión de Honor y Justicia, temas deportivos, comerciales y de televisión. No obstante, para superar la segunda improbabilidad es necesario que este quede por escrito y con acceso para todos los miembros de la Liga.

Dentro de esto también es fundamental la creación es crear un manual de producción de televisión homólogo para todos los equipos con el objetivo de empaquetar un producto homogéneo que se pueda comercializar. La LMB será la responsable además de negociar contratos colectivos, ya no se gestionarán

individualmente por los equipos, y debido a ello es más importante aún lograr una comunicación fluida y clara de alcance nacional. O sea, superar la improbabilidad de llegar más allá de los presentes.

Otro cambio positivo en este sentido fue la implantación de un sistema digital de transferencias de jugadores. Anteriormente la comunicación sobre los movimientos de los peloteros se hacía en papel y era imposible para todos los gerentes y presidentes de equipo saber que estaba sucediendo en tiempo real, lo cual era caldo de cultivo para el robo de atletas novatos.

Para ello se creó un software donde se informaba en vivo acerca de estos movimientos el cual acabó con la corrupción en el sistema de transferencias al lograr transparentar los procesos superando la improbabilidad de comunicar más allá de los presentes.

Sin embargo, afrontar la tercera improbabilidad ha sido el mayor escollo de esta organización en el entorno interno. Como las improbabilidades se refuerzan entre sí, luego de que la comunicación es comprendida y llevada más allá del círculo de los presentes aumenta la posibilidad de que no sea aceptada.

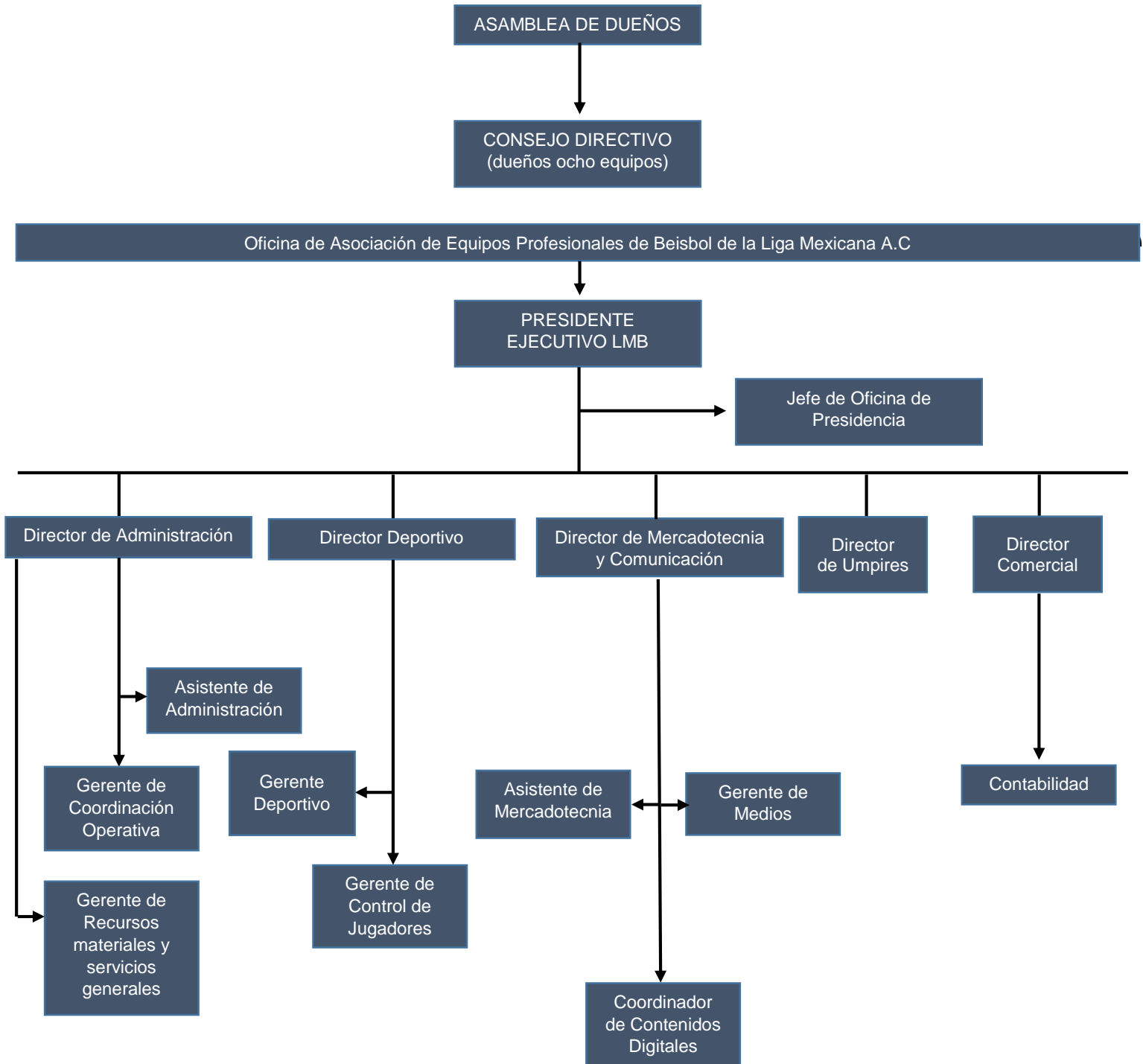
5.3.4. ¿Cuál es el valor y el significado de las informaciones generadas? y ¿qué es lo que estas informaciones sobre la LMB nos revelan o permiten observar a partir de nuestro marco teórico-sistémico?

La improbabilidad de que el otro entienda es particularmente importante en la comunicación que da vida a la organización, aquella que conecta decisiones como premisas para las decisiones que habrán de venir. En el caso de la Liga Mexicana de Béisbol, su estructura actual constituye uno de los principales obstáculos para la toma de decisiones en esta organización y por ende un escollo para superar la primera improbabilidad de la comunicación.

La misma arquitectura organizacional, que se va configurando permanentemente en el fluir de las decisiones, ofrece un resguardo, da cierto respaldo frente a la contingencia. En efecto, cada decisión es volver a encarar la contingencia. La propia comunicación produce la autocontinuidad garantizada de los procesos de decisión, con ello resulta reconocible la pertinencia de la organización y la responsabilidad de la decisión en cuanto a los roles de los socios.

5.3.5. Hallazgos relacionados con la tercera sub-pregunta

Estructura organizacional de la Liga Mexicana de Béisbol



FUENTE: Elaboración propia (a partir de la información obtenida en entrevistas cualitativas)

En la Liga Mexicana de Béisbol cuesta mucho trabajo acatar decisiones grupales. La cultura organizacional y la estructura de la LMB acrecientan las grietas y los conflictos de poder motivados por los intereses propios de cada empresario.

Entonces la LMB tiene que trabajar muchísimo en su estructura orgánica interna para que esa comunicación hacia el universo externo pueda ser mucho más empática, mucho más asertiva.

La dificultad de que el otro entienda se puede dificultar igualmente cuando lo que se quiere comunicar es innovador y no existen experiencias previas sobre la cual se puedan encontrar elementos compartidos para hacer más fácil la comprensión de lo que se propone. Esto fue uno de los mayores conflictos durante la administración de Javier Salinas en la cual se buscó dar un vuelco a la Liga con estrategias más innovadoras. Todo cambio encuentra resistencias y ninguna organización puede aceptar involucrarse en un proceso de modificación global sin tener claramente comprendido lo que este proceso significa.

Sin embargo siempre es posible contar con directivas claras respecto a qué comunicar, cómo hacerlo y quiénes son los portavoces autorizados. Esto no se tiene en cuenta, creyendo que la comunicación no es improbable probable se descuida su ejercicio. La comunicación que se produce en las organizaciones debe crear un sustento de confianza en la organización, tan necesaria en contextos de crisis.

Por ello, para superar la primera improbabilidad de la comunicación en cualquier empresa se debe comenzar por dar a conocer lo que la organización es. Y esto constituye un problema en el caso de la LMB, ya que Liga tampoco tiene bien definida su función a pesar de contar con 95 años de historia.

Caracterización de las estructuras existentes en la LMB y sus alternativas

La estructura de la LMB está conformada por dos órganos que se encuentran por encima del presidente ejecutivo: el Consejo Directivo, el cual es un órgano conformado por algunos presidentes de clubes, no todos; y la Asamblea de Dueños, donde están los dueños o presidentes de los 18 clubes. Son a estos dos órganos a quienes el presidente ejecutivo rinde cuentas.

Ya dentro de la Liga en sí, está el presidente ejecutivo, seguido de las direcciones, hay una nueva persona que es como esta figura de Jefe de Oficina que digamos es el enlace entre cualquier área de oficina y el presidente de la liga. Ya de ahí se desprenden las cuatro direcciones y todo el personal.

Según los informantes claves no está claro si el consejo de directivos se selecciona a partir de la Asamblea y cambia por años o es fijo constantemente

Luego de la presidencia vendrían las direcciones y las gerencias. En el área deportiva está el Director Deportivo, quien tiene bajo su mando al Gerente de Control de Jugadores. De él depende registro y control de jugadores que es un asunto muy delicado, porque ahí es donde dan altas bajas de todos los jugadores y managers.

El Gerente Deportivo está más bien encargado de la inteligencia deportiva, y quien la lleva es un economista que tiene mucha experiencia en sabermetría, estadísticas avanzadas de inteligencia de béisbol, etc.

Hay otra persona que es la que coordina los anotadores oficiales y los *stringers*. Toda esa es el área deportiva. A su vez el área deportiva ve algunos aspectos de la Academia de la Liga que está en El Carmen, Nuevo León.

Luego viene lo administrativo: el área de contabilidad, toda la gestión administrativa y la parte operativa que apoya toda la logística: viajes, dispersión de material deportivo, etc.

Está igualmente la Gerencia de Medios, un Ejecutivo de Marketing quien lleva la de operación comercial y el Coordinador de Contenidos Digitales. Además contamos con un becario de marketing, que cumple el rol de Asistente.

El Gerente de Medios ve más bien toda la parte de prensa. El de contenidos digitales se enfoca en contenido realmente, pero como es un equipo muy pequeño de cierta forma se apoyan en cierta medida con todo. En algún momento el de medios tiene que apoyar al de contenidos digitales o viceversa.

Tienen además y la parte de operación comercial, esta última es la que lleva el día a día con los patrocinadores. Aunque no funciona así, esa persona debería reportarle al que ahora es el Director Comercial.

En el área de Umpires, está el director y hay un coordinador de umpires que está en la Academia, este coordinador de umpires se encarga de todo el desarrollo de nuevos umpires.

Refieren nuestros entrevistados que el gran problema del deporte mexicano es justamente que no haya Altos Comisionados, y que al final los quienes deciden para bien o para mal son los dueños, por votaciones mayoritarias. En el béisbol mexicano, el presidente, es quien dirige las motivaciones de los dueños.

“El presidente es un empleado que supervisa ciertas cosas y hasta ahí. Es un ponedor de multas. Es como el “cuidador de niños” y no los hagas enojar porque

se convierten en el *bowser* de Mario Bros y escupen fuego y olvídale.” Manifestó el informante clave No.2

Esta figura, si acaso, les puede hacer sugerencias, propuestas o planes de trabajo, pero la última decisión siempre va a ser de los dueños. A diferencia de los Estados Unidos, donde la figura del Alto Comisionado está por encima de los dueños.

“En mi opinión debería quitarse el Consejo y nada más trabajar con la Asamblea de Dueños. Una Asamblea de Dueños más madura y con un Presidente que tenga un poco más de poder. Porque todavía van a las reuniones y se llevan una hora analizando si se multa a un jugador por si se sale de la caja de bateo”, explicó el informante clave No 2.

Otro punto a destacar es que en la LMB tampoco existe un Comité de Desarrollo Deportivo, donde participan todos los equipos y lo dejan todo planchado para los dueños. “En resumen es una Liga donde en lo individual está compuesta por grandes empresarios, y sin dudas muy buenos presidentes de sus clubes. Pero como liga son sus peores enemigos”, subrayó el informante clave No 2.

5.4. Cuarta sub-pregunta de investigación: observaciones, estrategia seguida para responderla, informaciones construidas, interpretación y hallazgos relacionados.

5.4.1. Observaciones (desde la TSS) en torno a la 4a sub-pregunta de investigación sobre la LMB

La segunda sub-pregunta que buscamos responder fue: ¿Cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su *entorno interno* las tres *improbabilidades de la comunicación* que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?

5.4.2. Descripción de la estrategia analítica seguida: ¿qué fue lo que hicimos para producir los datos y obtener los elementos para responder la 2a sub-pregunta?

Para intentar responder nuestra primera sub-pregunta recurrimos a la estrategia del “ANÁLISIS FUNCIONAL” de los sistemas sociales.

Como su nombre lo indica, se trató de una estrategia analítica que posee como fortaleza metodológica “el hecho de que la investigación empírica conectada con la teoría de sistemas ofrece la posibilidad, no solo de observar prácticas sociales como interacciones, sino que también de conectar las observaciones con una teoría organizacional y una teoría de la sociedad”. (Urquiza, Billi y Leal, 2017).

“Esta combinación de observaciones empíricas y razonamiento teórico, ortogonal a la perspectiva de la interacción, organización y sociedad, entrega explicaciones sobre las prácticas sociales enfatizando que estas son siempre ejecutadas dentro de estructuras sociales altamente complejas”. (Urquiza, Billi y Leal, 2017).

TABLA # 11. EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA ANALÍTICA QUE SE SIGUIÓ PARA TRATAR DE RESPONDER LA 4A SUB-PREGUNTA (ESTRATEGIA DE “ANÁLISIS FUNCIONAL”)

DIMENSIONES DEL PROCESO ANALÍTICO GENÉRICO	DIMENSIONES ESPECÍFICAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRATEGIA DE “ANÁLISIS FUNCIONAL”	EXPLICACIÓN RESPECTO AL MODO EN QUE OPERACIONALIZAMOS EN NUESTRA INVESTIGACIÓN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES ESPECÍFICAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRATEGIA DE “ANÁLISIS FUNCIONAL”
<p>DIMENSIÓN 1): <i>Distinción guía</i> de la que se puede partir para observar y llevar a cabo el proceso analítico</p>	<p>¿Cuál es la <i>distinción guía</i> que se puede utilizar dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?: Problema / solución</p>	<p>Identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y sus equivalentes funcionales</p> <p>En nuestra investigación usamos la distinción entre <i>problema / solución</i> para identificar las estructuras dentro de la organización Liga Mexicana de Béisbol que solucionan problemas.</p> <p>Además de la distinción guía de <i>problema / solución</i>, para responder nuestra primer sub-pregunta de investigación también recurrimos a estos otros conceptos provenientes de la TSS: entorno, improbabilidad de la comunicación, estructuras, operaciones de comunicación, estructuras comunicacionales, funciones, jerarquías.</p>
<p>DIMENSIÓN 2):</p>	<p>¿Cuál es la <i>estructura lógica de la pregunta</i></p>	<p>Dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”, la distinción guía de</p>

<p><i>Estructura lógica de la pregunta</i> sistémica (vinculada con la distinción guía seleccionada) que se puede responder mediante el proceso analítico</p>	<p>sistémica que se puede responder mediante la estrategia dentro de la estrategia de "ANÁLISIS FUNCIONAL"?: ¿Cómo sucede el proceso x en el contexto y? ¿Y de qué otra forma podría ocurrir?</p>	<p><i>problema / solución</i> lo que (en términos lógicos) nos permite observar y conocer es ¿Cómo sucede el proceso x en el contexto y? ¿Y de qué otra forma podría ocurrir? En el caso de la LMB (en tanto sistema social organizacional), la estructura lógica de la pregunta nos orienta a poner atención en las operaciones comunicativas de la LMB que tuvieron como objetivo superar las tres improbabilidades de la comunicación a nivel externo.</p>
<p>DIMENSIÓN 3): <i>Objetivo</i> (o funcionalidad) que se persigue cumplir con el proceso analítico</p>	<p>¿Cuál es el objetivo que se puede cumplir mediante la estrategia de "ANÁLISIS FUNCIONAL"?: Identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y sus equivalentes funcionales</p>	<p>Debido a que la distinción guía de <i>problema / solución</i> lo que (en términos lógicos) nos permite observar y conocer es ¿Cómo sucede el proceso x en el contexto y? ¿Y de qué otra forma podría ocurrir?, el objetivo que se busca cumplir es el de Identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y sus equivalentes funcionales. En el caso de la LMB, para cumplir este objetivo lo que hicimos fue investigar como dicha organización superó las tres improbabilidades de la comunicación a nivel externo.</p>
<p>DIMENSIÓN 4): <i>Tipo de material empírico</i> (métodos para recopilar información) con el que se puede trabajar en el proceso analítico</p>	<p>¿Con qué <i>tipo de material empírico</i> (o métodos de recopilación) se puede trabajar para aplicar la estrategia de "ANÁLISIS FUNCIONAL"?: Entrevistas de narrativas o centradas en problemas Observación participante Equivalentes funcionales a nivel de estructura</p>	<p>Para poder Identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y sus equivalentes funcionales dentro de la LMB, aplicamos los siguientes métodos de investigación: El tipo de información que buscamos producir aplicando estos métodos fue: Investigación documental y Entrevista cualitativa El tipo de información que buscamos producir aplicando estos métodos fue: entrevistar a informantes claves y identificaron las referencias en la literatura especializada y artículos de prensa.</p>
<p>DIMENSIÓN 5): <i>Métodos para analizar información</i> que se pueden utilizar en el proceso analítico</p>	<p>¿Qué <i>métodos de análisis</i> se pueden utilizar dentro de la estrategia de "ANÁLISIS FUNCIONAL"?: Análisis de Contenido Análisis de Discurso Análisis Frame/narrativa</p>	<p>Para analizar la información recopilada mediante los métodos de investigación documental y Entrevista cualitativa dentro de la estrategia de "ANÁLISIS FUNCIONAL", para analizar la información recopilada decidimos utilizar Análisis documental (lectura profunda de textos y en análisis temático- categorial)</p>
<p>DIMENSIÓN 6): <i>Tipo de producto, texto o resultado</i> que se puede</p>	<p>¿Cuál es el <i>principal producto, texto o tipo de resultado</i> que se puede generar una vez que se concluya la estrategia de</p>	<p>Después de haber aplicado la estrategia de "ANÁLISIS FUNCIONAL" en la LMB, el principal producto que nos propusimos generar fue una Caracterización de estructuras existentes y sus alternativas.</p>

generar tras finalizar el proceso analítico	<p>“ANÁLISIS FUNCIONAL”?:</p> <p><i>Caracterización de estructuras existentes y sus alternativas</i></p>	<p>Para caracterizar las estructuras existentes en la LMB y sus alternativas, lo que hicimos fue describir las operaciones de la LMB para superar las tres improbabilidades de la comunicación a nivel interno.</p>
---	---	---

Fuente: elaboración propia con información obtenida de (Urquiza, Billi y Leal, 2017).

5.4.3. Informaciones más relevantes que produjimos respecto a ¿cómo operó la LMB durante la temporada 2019 y a nivel organizacional qué decisiones tomaron sus directivos con el objetivo de enfrentar en su entorno externo las tres improbabilidades de la comunicación que Luhmann identificó que amenazan la reproducción de los sistemas sociales?

Habíamos visto que las organizaciones, a diferencia de la sociedad y la interacción, son el único sistema social con la capacidad de comunicarse con su entorno. Las organizaciones emiten declaraciones públicas, dan a conocer sus opiniones, defienden sus intereses ante los tribunales, etc. Debido a esta capacidad e comunicarse con su entorno las organizaciones no solo tienen el problema de la comunicación en su entorno interno, sino que además han de afrontar las improbabilidades de la comunicación en el entorno externo.

Para comunicarse con el exterior, las organizaciones también deben afrontar las tres improbabilidades. En las comunicaciones que el sistema organizacional dirige hacia su entorno, aquellas en las que la organización asume el papel del emisor, debe decidir –seleccionar– la información que quiere comunicar y el modo de hacerlo -darla-a-conocer. Si la organización es destinataria, en cambio, su propia estructura organizacional establece lo que puede ser procesado por ella como información y lo que ni siquiera es visto. La organización, como cualquier sistema autopoietico, opera clausurada y sólo se deja irritar por ciertas informaciones. . Lo que la organización observa como su entorno es construido por el mismo sistema organizacional para completar su heterorreferencia (Luhmann, 2000).

Luego de observar como la Liga Mexicana de Béisbol (LMB) afrontó las improbabilidades de la comunicación en el entorno externo, pasaremos a analizar estas mismas operaciones en el entorno externo.

Vale aclarar que lo que observamos como entorno de la organización LMB es construido por esta propia investigación y no por la LMB en sí, ya que los resultados

proceden una observación de segundo orden, o sea, observamos cómo observa la organización. Por ello, podemos afirmar que se trata de un codiagnóstico que nos permite observar los posibles puntos ciegos que posee el diagnóstico hecho por la propia organización. De la misma forma el diagnóstico interno de la organización arroja luz sobre los puntos ciegos de la presente investigación.

Entre las categorías arrojadas por la investigación destacan algunas que a primera vista parece que no se relacionan directamente con la organización Liga Mexicana de Béisbol, sino con el entorno global del deporte así como con las organizaciones internacionales que rigen esta disciplina a nivel mundial. Sin embargo, tanto los problemas estructurales del béisbol como las dificultades para internacionalizarlo acrecientan las improbabilidades de que el producto ofrecido por LMB sea entendido por otros, llegue a más allá de los presentes y más aún sea aceptado.

5.4.4. ¿Cuál es el valor y el significado de las informaciones generadas? y ¿qué es lo que estas informaciones sobre la LMB nos revelan o permiten observar a partir de nuestro marco teórico-sistémico?

En el entorno externo de esta organización afrontar la primera improbabilidad de la comunicación pasa inevitablemente por el contexto global que vive el béisbol hoy en día. La poca evolución de esta disciplina a lo largo de la historia convierte al juego en un producto poco atractivo para las generaciones más jóvenes. Su temporalidad indefinida, y su compleja reglamentación hacen de la “pelota” en un deporte complejo y difícil de entender.

La nostalgia y la resistencia al cambio es lo que se vende mercadológicamente, sin embargo, esto no resulta atractivo o más bien se hace incomprendible para los llamados *millennials* y *centenials*.

Esta resistencia al cambio, que hace del béisbol un deporte anacrónico e incomprendible, afecta la capacidad de este deporte de llegar más allá de los presentes a través de los medios de comunicación. Su carácter atemporal lo convierte en una disciplina complicada de televisar, lo cual ha traído incluso su exclusión del programa olímpico. Al no constituir un deporte mediatizado a nivel global que se practica solamente en 45 países se dificulta de sobremanera su internacionalización.

Tampoco existe una organización rectora mundial como la FIFA en el fútbol que impulse en el crecimiento de este deporte. Las Ligas Mayores estadounidenses, por su parte, no tienen como fin encauzar el desarrollo del béisbol en todo el planeta, sino en solidificar su posición monopólica.

Todo ello, aunque a primera vista no parece estar relacionado con la LMB, forma parte del entorno externo de esta organización y provocando irritaciones que son asimiladas por este sistema para conformar la base de sus decisiones. O sea, la LMB observa su entorno, un entorno construido por la propia organización, sobre el cual selecciona que elementos le afectan y cuáles no para asimilarlos y tomar futuras decisiones. El caso de la temporalidad de los juegos es un ejemplo de ello, porque a pesar de ser un problema global y de que la LMB no tiene facultades para cambiar las reglas del juego, si toma decisiones con el objetivo de acortar los tiempos.

5.4.5. Hallazgos relacionados con la cuarta sub-pregunta

A partir de los resultados de las encuestas aplicadas a 702 personas, aficionados y no aficionados al béisbol podemos señalar de que a pesar de que existe en Ciudad México un público seguidor del deporte de las bolas y lo strikes, este constituye un deporte que no despierta el interés entre la mayoría de los capitalinos. Igualmente existen varios problemas en cuanto a comunicación se refiere relacionados con la Liga Mexicana de Béisbol (LMB). Por un lado existe publicidad negativa focalizada sobre la LMB al considerarse como la villana frente al “modelo exitoso” de la Liga del Pacífico. La LMB es retratada como el torneo que quiere monopolizar el béisbol en México.

Existe un gran problema de percepción sobre la LMB, y sobre cómo se visualiza en los medios con respecto a la Liga del Pacífico. La Liga cuenta con poca presencia en los medios de comunicación. En los años 70 por ejemplo los gatekeepers de cada medio tenían como preferencia el béisbol, pero en los últimos 30 años han mutado hacia el fútbol y otras disciplinas. Ello ha redundado en que incluso entre la fanaticada, haya poco conocimiento acerca de lo sucedido en el evento, al punto de desconocer incluso el conjunto campeón de la pasada temporada.

Igualmente, pudimos descubrir que no hay suficientes contenidos generados alrededor del deporte; no existen espacios de juego; la demanda de contenido televisivo es baja; no hay ídolos, ni suficientes espacios de difusión. Influye además el poco entendimiento del deporte y el desconocimiento de la actividad del beisbol en la Ciudad de México.

En términos mercadológicos no hay posicionamiento del producto ya que no saben sobre este deporte en la capital.

El tema de la compañía es importante para el segmento que ha asistido al beisbol. Hay una asociación de afinidad si a alguien de tu círculo social le gusta el beisbol. Los amigos influyen más que la familia para asistir al beisbol. La brecha generacional influye ya que los aficionados mientras más jóvenes, menos se entienden las reglas de beisbol.

Sin embargo, el hecho de ir al juego no es entender las reglas. El beisbol es un tema social y el motivador más importante es el ambiente. La gastronomía es importante para las personas que nunca han ido a un juego de beisbol. La atención y el servicio es un tema vital para personas mayores a 35 años. Socializar en el beisbol es más importante para menores de 34 años, sobre todo para mujeres y Entender el juego es importante para los mayores de 25 años.

5.4.6. Caracterización de las estructuras existentes en la LMB y sus alternativas

Las dificultades del béisbol para superar la segunda improbabilidad de la comunicación también se evidencian en el contexto mexicano. Según los cálculos de la LMB cuentan con 5 millones de asistentes a los estadios por temporada y 4,5 millones de usuarios en redes sociales, sin embargo se desconocen cuantos son personas únicas.

Los procesos de “externalización” de la LMB, o sea la forma específica con la cual observan el entorno, son sumamente limitados. Estas estructuras a partir de las cuales la organización busca conocer el entorno a partir de la reducción de su complejidad como los estudios cuantitativos o cualitativos no existen. Por ello sería necesario pensar en esquemas que permitan responder, percibir y recoger de modo más eficiente la información acerca del entorno de la LMB.

Es muy importante también la información que sale del sistema organizacional sea consistente con la que se hace circular al interior de la organización. Cuando

aparece en el diario una noticia distinta o que pudiera ser interpretada como diferente a lo que se ha dado a conocer a los miembros de la organización, será seguro motivo de rumores y nutrirá temores y descontentos. Es claro que esto no es fácil de conseguir.

Sin embargo, son notables los llamados “periodicazos” sobre la LMB debido a la práctica constante por parte de los dueños de la LMB de filtrar información sobre cuestiones internas de la organización.

¿Qué hace la LMB para lograr la aceptación del mercado mexicano? En otras palabras superar la tercera improbabilidad de la comunicación: Lograr una experiencia 360 para el fanático en el estadio de béisbol, buscar entrarle al aficionado por todos sus sentidos.

En cada estadio se busca ofrecer una oferta gastronómica muy ligada a la cultura culinaria de la región donde se encuentre el estadio. Igualmente se busca crear conexiones emocionales con el empleo de la animación y la música aprovechando los espacios temporales del béisbol.

5.5. Pregunta principal de investigación: observaciones, estrategia seguida para responderla, informaciones construidas, interpretación y hallazgos relacionados

5.5.1. Observaciones (desde la TSS) en torno a la principal pregunta de investigación sobre la LMB

La pregunta central que aquí buscamos responder fue: ¿Qué se le puede proponer (desde una óptica teórico-sistémica) a la LMB para que en tanto sistema social organizacional pueda superar con más eficacia (durante la temporada 2021) las improbabilidades de la comunicación (interna y externa) que amenazan su existencia y futuro desarrollo?

TABLA #12 EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA ANALÍTICA QUE SE SIGUIÓ PARA TRATAR DE RESPONDER LA PREGUNTA PRINCIPAL DE INVESTIGACIÓN (ESTRATEGIA DE “ANÁLISIS FUNCIONAL”)

DIMENSIONES DEL PROCESO ANALÍTICO GENÉRICO	DIMENSIONES ESPECÍFICAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRATEGIA DE “ANÁLISIS FUNCIONAL”	EXPLICACIÓN RESPECTO AL MODO EN QUE OPERACIONALIZAMOS EN NUESTRA INVESTIGACIÓN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES ESPECÍFICAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRATEGIA DE “ANÁLISIS FUNCIONAL”
<p><u>DIMENSIÓN 1):</u> <i>Distinción guía</i> de la que se puede partir para observar y llevar a cabo el proceso analítico</p>	<p>¿Cuál es la <i>distinción guía</i> que se puede utilizar dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?: <i>Problema / solución</i></p>	<p>Identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y sus equivalentes funcionales</p> <p>En nuestra investigación usamos la distinción entre <i>problema / solución</i> para identificar las estructuras dentro de la organización Liga Mexicana de Béisbol que solucionan problemas.</p> <p>Además de la distinción guía de <i>problema / solución</i>, para responder nuestra primer sub-pregunta de investigación también recurrimos a estos otros conceptos provenientes de la TSS: entorno, improbabilidad de la comunicación, estructuras, operaciones de comunicación, estructuras comunicacionales, funciones, jerarquías.</p>
<p><u>DIMENSIÓN 2):</u> <i>Estructura lógica de la pregunta</i> sistémica (vinculada con la distinción guía seleccionada) que se puede responder mediante el proceso analítico</p>	<p>¿Cuál es la <i>estructura lógica de la pregunta</i> sistémica que se puede responder mediante la estrategia dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?: <i>¿Cómo sucede el proceso x en el contexto y? ¿Y de qué otra forma podría ocurrir?</i></p>	<p>Dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”, la distinción guía de <i>problema / solución</i> lo que (en términos lógicos) nos permite observar y conocer es ¿Cómo sucede el proceso x en el contexto y? ¿Y de qué otra forma podría ocurrir?</p> <p>En el caso de la LMB (en tanto sistema social organizacional), la estructura lógica de la pregunta nos orienta a poner atención en las operaciones comunicativas de la LMB que tuvieron como objetivo superar las tres improbabilidades de la comunicación a nivel externo.</p>
<p><u>DIMENSIÓN 3):</u> <i>Objetivo (o funcionalidad)</i> que se persigue cumplir con el proceso analítico</p>	<p>¿Cuál es el <i>objetivo que se puede cumplir</i> mediante la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?: <i>Identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y sus equivalentes funcionales</i></p>	<p>Debido a que la distinción guía de <i>problema / solución</i> lo que (en términos lógicos) nos permite observar y conocer es ¿Cómo sucede el proceso x en el contexto y? ¿Y de qué otra forma podría ocurrir?, el objetivo que se busca cumplir es el de Identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y sus equivalentes funcionales.</p> <p>En el caso de la LMB, para cumplir este objetivo lo que hicimos fue investigar como dicha organización superó las tres improbabilidades de la comunicación a nivel externo.</p>
<p><u>DIMENSIÓN 4):</u></p>	<p>¿Con qué <i>tipo de material empírico</i> (o métodos de</p>	<p>Para poder Identificar estructuras improbables que solucionan problemas, y</p>

<p><i>Tipo de material empírico</i> (métodos para recopilar información) con el que se puede trabajar en el proceso analítico</p>	<p>recopilación) se puede trabajar para aplicar la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?:</p> <p>Entrevistas de narrativas o centradas en problemas Observación participante Equivalentes funcionales a nivel de estructura</p>	<p>sus equivalentes funcionales dentro de la LMB, aplicamos los siguientes métodos de investigación:</p> <p>El tipo de información que buscamos producir aplicando estos métodos fue: Investigación documental y Entrevista cualitativa</p> <p>El tipo de información que buscamos producir aplicando estos métodos fue: entrevistar a informantes claves y identificaron las referencias en la literatura especializada y artículos de prensa.</p>
<p>DIMENSIÓN 5): <i>Métodos para analizar información</i> que se pueden utilizar en el proceso analítico</p>	<p>¿Qué métodos de análisis se pueden utilizar dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?:</p> <p>Análisis de Contenido Análisis de Discurso Análisis Frame/narrativa</p>	<p>Para analizar la información recopilada mediante los métodos de investigación documental y Entrevista cualitativa dentro de la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”, para analizar la información recopilada decidimos utilizar Análisis documental (lectura profunda de textos y en análisis temático- categorial)</p>
<p>DIMENSIÓN 6): <i>Tipo de producto, texto o resultado</i> que se puede generar tras finalizar el proceso analítico</p>	<p>¿Cuál es el <i>principal producto, texto o tipo de resultado</i> que se puede generar una vez que se concluya la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL”?:</p> <p>Caracterización de estructuras existentes y sus alternativas</p>	<p>Después de haber aplicado la estrategia de “ANÁLISIS FUNCIONAL” en la LMB, el principal producto que nos propusimos generar fue una Caracterización de estructuras existentes y sus alternativas.</p> <p>Para caracterizar las estructuras existentes en la LMB y sus alternativas, lo que hicimos fue describir las operaciones de la LMB para superar las tres improbabilidades de la comunicación a nivel interno.</p>

Fuente: elaboración propia con información obtenida de (Urquiza, Billi y Leal, 2017).

5.5.3. Informaciones más relevantes que produjimos respecto a ¿qué se le puede proponer (desde una óptica teórico-sistémica) a la LMB para que en tanto sistema social organizacional pueda superar con más eficacia (durante la temporada 2021) las improbabilidades de la comunicación (interna y externa) que amenazan su existencia y futuro desarrollo?

Las organizaciones, cualesquiera que sean se van dando ellas mismas una estructura. La estructura formal que tiene la Liga Mexicana de Béisbol es semejante a otras que tienen todas las instancias adecuadas para enfrentar y solucionar los conflictos, como lo es la Major League Baseball (MLB). Las estructuras organizacionales están hechas a sabiendas de que pueden presentarse situaciones difíciles.

La estructura de la Liga es una donde el conflicto de algún modo ya está enfrentado y pero no tiene capacidad de ser solucionado por ella misma. Según Rodríguez (2020), “en estas situaciones uno debe saber exactamente cuáles son los verdaderos poderes, diga lo que diga la estructura. Entonces nadie se engaña, si alguien quiere hacer algo en contra de los intereses y en contra de los deseos de este personaje aparentemente menor en la estructura, si alguien le quiere hacer algo todos los demás lo van a tildar de loco”, refirió.

La LMB es un caso típico de organizaciones de este tipo en las que se ha dado una estructura que no representa la realidad, y que la han dado de esta forma porque posiblemente esa es la estructura que tienen todas las asociaciones deportivas por ejemplo.

El propio Rodríguez señala que eso pasa normalmente, y eso crea una infinitud de problemas en todas las organizaciones. Porque al no reconocer, características culturales, o en este caso particular los juegos de poder reales que están allí, la estructura es solamente una carcasa que no representa la realidad de la organización.

El cargo de presidente de la LMB representa un empleado más que tiene que rendirles cuenta por la inversión, y si hace mal su trabajo el Consejo de Dueños lo desecha tal y como se trataría del gerente de una de sus empresas. “Esas cosas pasan cuando hay estos rejuegos de poder, yo creo que ahí habría que mirarlo por una parte desde el punto de vista de la cultura. No solo de la cultura mexicana, sino la subcultura de cómo se manejan ellos entre sí, porque como les digo en general uno podría esperar que tuviésemos una cultura del empresariado y esa cultura del empresariado tiene que ser bastante compacta porque todos tienen intereses más o menos comunes”. (Rodríguez, 2020)

5.6. Balance del capítulo V

El análisis de la Liga Mexicana de Béisbol como organización desde la perspectiva sistémica nos posibilita plantear las problemáticas organizacionales desde un ámbito distinto. Más allá de concentrarnos en las personas concretas o la infraestructura de la LMB, la Teoría de Sistemas nos permite responder las preguntas sobre cómo se decide en la organización y de qué forma se desarrolla la comunicación en la misma. El foco no se concentra en el objeto, sino en qué es lo que se comunica con o sin la presencia de estos objetos.

La mirada sistémica se orienta igualmente a observar cómo la organización resuelve o no, sus problemas y qué otras alternativas posee para superarlos. La aplicación de esta teoría a la esfera del deporte y más específicamente al béisbol constituye un hecho inédito dentro de los estudios académicos tanto en México como en la región. De ahí que concluyamos que la Teoría General de los Sistemas Sociales (TGSS) de Niklas Luhmann, ofrece una conceptualización de la sociedad moderna que abre posibilidades para la comprensión de un fenómeno extremadamente dinámico son las organizaciones.

Para responder la primera pregunta de investigación, empleamos como métodos la INVESTIGACIÓN HISTÓRICO- DOCUMENTAL y la ENTREVISTA CUALITATIVA. El primero de estos métodos nos permitió identificar dentro de la literatura especializada aquellos procesos decisorios que a lo largo de la historia terminaron cimentando la actual organización Liga Mexicana de Béisbol (LMB). No obstante, al constituir la LMB un objeto de estudio poco abordado, tanto por la academia como por otras instituciones como medios de comunicación, etc., la literatura consultada posee ciertos vacíos que son necesario rellenar para la construcción más amplia de nuestro objeto de estudio.

La unidad de análisis fueron noticias y columnas de opinión --excluyendo artículos sin texto, como galerías de imágenes y vídeos--, publicadas digitalmente en los periódicos y medios de prensa especializados en béisbol, así como entrevistas a informantes claves que durante el período de investigación (2018-2020) desempeñaron cargos dentro de la Liga Mexicana de Béisbol.

Por ello fue necesario recurrir a la ENTREVISTA CUALITATIVA. Este método nos permitió obtener testimonios de primera mano acerca del devenir histórico de la LMB, gran parte de ellos no recogidos por la literatura, los cuales aportan una riqueza sustancial a la presente investigación. En este mismo sentido, la ENCUESTA constituyó el método que nos permitió acercarnos al entorno externo de esta organización, y así conocer además un bosquejo de los acoplamientos estructurales de la LMB con otros sistemas sociales a su alrededor.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

La Teoría General de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann resulta adecuada para el análisis académico ya que permite despojarse de los supuestos normativos –implícitos en los enfoques teóricos dominantes– que impiden estudiar a la vertiginosa evolución de las organizaciones modernas.

Al plantear que los límites organizacionales son de sentido y no físicos, esta perspectiva supera obstáculos incapaces de franquear desde las posturas más tradicionales. La teoría luhmanniana ha demostrado su adecuación para el análisis de la estructura de las organizaciones y el funcionamiento de las mismas.

Sin embargo, cuando una teoría se describe a sí misma como un cambio paradigmático en la concepción de lo social, no es posible que adopte sin cuestionamientos los métodos desarrollados para las teorías previas al cambio.

La tesis general de este planteamiento descansa en que una teoría que se propone a sí misma como superación de obstáculos epistemológicos de la teoría social tradicional, no puede seguir utilizando sus métodos.

6.1 Conclusiones

Debido a la imposibilidad de conocer la realidad *per se*, y que solo podemos acceder a ella a través de la experiencia, nuestros criterios de validez científica se centraron en explicar detalladamente como replicar las condiciones para “capturar” dicha experiencia: La perspectiva teórica empleada para distinguir dicha realidad, la selección de fuentes para la entrevista cualitativa, las características de las encuestas y las condiciones en las cuales se realizaron, el tipo de fuentes documentales y la perspectiva constructivista con la cual se interpretaron los datos.

De igual forma tanto los datos cuantitativos como cualitativos fueron triangulados. En el caso de los cuantitativos, los resultados fueron confrontados con investigaciones sobre consumo de béisbol en México realizadas por personal de la LMB y la consultora Nielsen Sports. Igualmente la validez se garantizó con el empleo de un universo amplio de encuestados (703 personas) lo cual permitió la creación de un marco de interpretación más amplio. Para las entrevistas cualitativas se compararon las respuestas de los distintos entrevistados a preguntas análogas, en las cuáles se obtuvieron resultados similares.

El rigor de la presente investigación se garantizó además con el empleo del diseño mixto transformativo secuencial. En este tipo de diseño, los resultados de las etapas cuantitativa y cualitativa, se integraron durante el proceso de

interpretación el cual fue guiado por una perspectiva teórica amplia como la Teoría General de los Sistemas Sociales de Nicklas Luhmann.

En este diseño la investigación se orientó a partir de la propia teoría y no por el método empleado. Se tuvo como propósito central servir a la perspectiva teórica y comprobar su validez para analizar un fenómeno de la sociedad moderna como lo son las organizaciones deportivas. Otra finalidad del diseño es emplear los métodos que pueden ser más útiles para la perspectiva teórica como fueron la investigación documental, la encuesta y la entrevista cualitativa. Los métodos igualmente fueron funcionales para el diagnosticar los procesos de poder y liderazgo, comunicación, conflicto y toma de decisiones en la organización Liga Mexicana de Béisbol.

Otro elemento que también se tuvo en cuenta para garantizar la validez del estudio fue el rigor interpretativo a través del conocimiento del marco teórico desde su base epistemológica hasta su aplicación empírica.

6.2. ¿Por qué son válidos los resultados de nuestro estudio y cuáles son las explicaciones alternativas que se han dado a este tema?

Debido a la imposibilidad de conocer la realidad, solo se accede a ella a través de la experiencia, por ello la validez científica debe centrarse en explicar detalladamente como replicar las condiciones en que se logró “capturar” dicha experiencia.

El criterio propuesto por Maturana consiste en cuatro operaciones que, si son satisfechas cabalmente, permitirán que una explicación pueda ser aceptada como explicación válida en el dominio de las explicaciones científicas: (Rodríguez, 2005)

1-Descripción del fenómeno a explicar en términos de lo que el observador debe hacer para tener la experiencia del fenómeno que se quiere explicar.

2-Hipótesis explicativa, que consiste en la proposición de un mecanismo que si es hecho operar por el observador, le permitirá experimentar -en su dominio de experiencias- el fenómeno que se quiere explicar.

3-Deducción, a partir del operar del mecanismo generativo o hipótesis explicativa, de otras experiencias que deberían surgir en el dominio de experiencias del observador y de las operaciones que el observador debería hacer para experimentarlas:

El criterio de validación así expuesto, no recurre a la realidad objetiva, sino simplemente a la experiencia, al fenómeno, y no a la cosa en sí.

El planteamiento de Maturana constituye una redefinición de gran importancia para el quehacer científico. En efecto, la rigurosidad propia de la investigación en la ciencia adquiere mayor relevancia por el carácter fenomenológico de la explicación científica. La responsabilidad del investigador se hace inescapable, dado que ya no puede responsabilizar de sus errores a un objeto externo, sino a su propia experiencia o a sus explicaciones de ésta. La (objetividad) no debe ser comprendida como adecuación al objeto, sino como adecuación a un conjunto de criterios de validación aprobados por la comunidad de observadores. (Rodríguez, 2005)

Otros elementos igualmente a tener en cuenta que garantizan la validez del estudio:

1) Rigor interpretativo

Conocimiento del marco teórico desde su base epistemológica hasta su aplicación empírica, lo cual permite la interpretación de los datos desde una perspectiva holística, no reducibles a variables sino que son consideradas como un todo que se intenta comprender en su contexto

2) Calidad en el diseño

Empleo de un diseño mixto transformativo secuencial previamente esbozado por la bibliografía metodológica

3) Validez y confiabilidad

Tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos (Triangulación de los datos)

-Universo amplio de encuestados (703 personas) lo cual permite la creación de un marco de interpretación más amplio.

-Comparación de los resultados de la encuesta con otros estudios similares sobre consumo de béisbol en México

Y respecto a ¿cuáles son las explicaciones alternativas que se han dado a este tema? Como observamos en el Capítulo 2 los estudios sobre deportes han partido desde perspectivas teóricas muy variadas. De igual forma los análisis sobre las organizaciones deportivas, entre ellas las de béisbol, poseen una notoria diversidad.

En la mayoría de estos enfoques sobresale una noción instrumental de la comunicación. A diferencia de la teoría luhmanniana, donde se entiende a la comunicación como una síntesis de tres selecciones que involucran tanto a emisor como a receptor, en la teoría organizacional más clásica se sostiene un concepto lineal, transaccional y pragmático-perceptivo de comunicación. Intencionalmente o no, dentro de los estudios de comunicación organizacional sigue predominando el modelo de comunicación de Shannon y Weaver, en donde se comprende la comunicación como un proceso de traspaso de información.

En el caso de la comunicación, el éxito de las visiones sistémicas cibernéticas en la teoría de la administración han logrado masificar la idea de que la información es clave para el control organizacional; la consecuencia de esto es que se termina aceptando que ‘comunicación’ es ‘transmisión de información’; el costo de esta decisión es que se asume que para comunicarse basta con emitir mensajes, y por tanto la ‘gestión de comunicaciones’ queda reducida a fines instrumentales.

De esto deriva una lógica de alta racionalidad vigente en el Management, que define a la estrategia como el resultado de una planificación exhaustiva capaz de generar reglas que aseguren decisiones óptimas. Este tipo de explicaciones es la que ha predominado para afrontar los problemas de la Liga. Las dos últimas administraciones han llegado con planes de negocios detallados en el que se incluyen las directrices de comunicación las cuales asumen que la comunicación será un hecho probable solo con seguir la estrategia al pie de la letra.

De la misma forma lo hacen otras investigaciones sobre béisbol y mercadotecnia. En estudios destacados como *Innovative marketing in professional baseball teams* (2017) de Hui-Chen Chang y Po-Yueh Chiu y *Pitching Baseball Across the Globe: The World Baseball Classic as MLB Marketing* (2014) de Roberta J. Newman, predomina esta visión racional de la comunicación donde se busca generar una comunicación efectiva a través conjunto de decisiones óptimas. Resalta igualmente en la mayor parte de estos estudios que solo se busca superar,

en términos luhmannianos, la segunda improbabilidad de la comunicación: llegar más allá de los presentes, dándose por superadas con estas las improbabilidades de que el otro entienda y acepte.

La teoría sistémica de Niklas Luhmann parte de un punto de vista contra-fáctico, en el cual se considera la comunicación como un hecho improbable, desplazando la mirada hacia aquellos fenómenos que aumentan dicha improbabilidad. Existe la idea generalizada de que hay que comunicar (transmitir información), y no conviene quedarnos callados porque si todo lo que hacemos o no hacemos puede ser interpretado, y además difundido por múltiples soportes en forma casi instantánea, es preferible que al menos esa interpretación se base en una información que podamos controlar. No obstante, con la planificación y control no se asegura el éxito comunicativo, hay que poner la mirada en aquellos puntos que hacen improbable este ejercicio cotidiano de la comunicación.

A los profesionales y consultores constantemente les acompañan las preguntas: ¿Cómo se puede entender mejor el mensaje? ¿Cómo viralizo o logro un alcance exponencial con los mensajes? ¿Cómo logro convencer con el mensaje? Interrogantes que a la vez nos remiten a las tres improbabilidades de la comunicación y que vistas desde este ángulo ayudan a identificar los riesgos para la no-realización de las operaciones comunicativas, ofreciendo al mismo tiempo una mirada más realista sobre la importancia del lenguaje y de los soportes físicos requeridos para su difusión.

También existe el consenso dentro de las teorías de Management y Marketing más difundidas en la actualidad (y esto se debe a la aplicación, en muchos casos no explícita, de los principios de la Cibernética) que una organización corresponde a una unidad física formada por partes (personas, estructuras) en interrelación dinámica y necesaria apertura al ambiente (mercado), tal como proponen.

La consecuencia de esto es que, al realizar gestión e intervención, se acepta que la unidad de análisis en una empresa sean los individuos que trabajan en ella; el costo de esta decisión es que se mezclan niveles de estudio (organización/persona), y por tanto es más difícil delimitar los ámbitos de la comunicación en las organizaciones. Este es un elemento a superar metodológicamente por las investigaciones precedentes como por esta propia.

Como vimos en el Capítulo 3, la Teoría Sistémica de Niklas Luhmann intenta superar el obstáculo epistemológico que considera al hombre como un elemento

de la sociedad. En el caso de las organizaciones esto es sumamente problemático porque impide visualizar las fronteras de un sistema organizacional moderno, donde existen por ejemplo entidades completamente virtuales. De ahí, que la teoría resuelva esta disyuntiva considerando lo social como un orden emergente compuesto por comunicación.

Dentro de las organizaciones está generalizada la distinción de que la sociedad, y por ende las empresas e instituciones, constituyen unidades físicas formadas por partes. Ello sustenta la creencia de que muchos de los problemas se concentran por lo general en los recursos humanos. Y esto es sumamente válido para el caso de la LMB, organización que a lo largo de su historia ha visto el desfile de 27 presidentes, la mayor parte de ellos ocupando el período por no más de dos años, debido a esta firme consenso de que el problema es la persona que dirige y no la estructura, las atribuciones o la cultura organizacional que posee esta institución.

Otra explicación -relacionada con el supuesto anterior- es que la sociedad se constituye merced al consenso entre los seres humanos. De ahí que se suponga que la existencia del conflicto es un freno para el desarrollo y que su origen viene dado por procesos de in-comunicación, malinterpretación o no comprensión de los mensajes con los cuales se podía llegar a un acuerdo o consenso. Sin embargo, muchas veces el origen del conflicto o no aceptación de la comunicación viene por la comprensión exacta del mensaje, mientras más claridad se tenga respecto a lo que el otro quiere decir, más motivos descubro para no estar de acuerdo con él.

Las organizaciones complejas no destruyen el conflicto. Mientras mayor sea la complejidad de un sistema, mayor probabilidad habrá de que el conflicto encuentre en él un lugar. Esta inevitabilidad del conflicto convierte en inefectivas las estrategias para frenarlo, ya que ofrece oportunidades de variación que pueden ampliar la gama de selecciones posibles para la comunicación. De esta manera, el conflicto se presenta como un mecanismo de la evolución. En la Liga Mexicana el conflicto no ha sido asumido como oportunidad de evolución, sino como un freno representado en forma de personas el cual debe ser eliminado.

En resumen, desde la teoría luhmanniana busca entender la comunicación como una síntesis selectiva que vincula activamente a emisores y receptores (y no como mera transmisión), a la organización como un sistema social autorreferente y autopoiético de comunicaciones (y no como un grupo de personas), y a la racionalidad como un resultado de la recursividad operativa de decisiones (y no

como un fin de las operaciones). De esta forma se busca superar las contradicciones expuestas previamente y sostener la postura de que toda gestión organizacional en realidad es una gestión de comunicaciones.

Otra explicación alternativa, de corte marxista, sería que el problema de la LMB descansa en las relaciones de dominación. O sea que el conflicto central de esta organización es entre los dueños de los equipos y el resto del personal que trabaja en la organización, incluido jugadores. Donde los dueños (explotadores) buscan imponer sus intereses sobre el resto (explotados). Estos últimos a su vez son manejados por “fuerzas invisibles”, una ideología casi siempre de signo negativo indistinguible para los explotados.

Esta propuesta, sin dudas válida, igualmente nos trae varias contradicciones. Conllevaría preguntarse si estas relaciones de dominación, que efectivamente existen, son aplicables a todas las relaciones sociales más allá del rol que cumplen las personas en las organizaciones. Si la condición de obrero asalariado en una organización define toda la construcción de un ser humano para considerarlo clase explotada en todas y cada una de sus relaciones. Aquí vuelve a aflorar el problema del ser humano como medida de la sociedad.

Igualmente nos cuestionaríamos si al observar estas relaciones de dominación en el plano ideológico, “invisibles” para los dominados, no estamos a la vez dejando de lado otras relaciones “invisibles” para la investigación. O si al hacer visibles estas relaciones indistinguibles, paradójicamente estamos invisibilizando otras que previamente eran visibles. A esta idea se relaciona la noción de que la sociedad se puede observar desde afuera, o sea ¿la investigación puede situarse en un plano superior alejado de estas relaciones de dominación?

Siguiendo esta línea marxista también sobresalen los puntos de vistas culturalistas. Una hipótesis proveniente desde esta corriente acusaría los problemas del béisbol a cuestiones de la cultura y la identidad mexicana. El concepto de cultura organizacional empleado en esta tesis nos remite a un punto de vista similar. Sin embargo cabría preguntarse: ¿Hasta qué punto podemos pensar en sociedades regionales, referidas a territorios geográficos o delimitaciones culturales? Cómo hemos visto en la presente tesis el problema del béisbol para acoplarse a la industria espectáculo del deporte es una cuestión global difícilmente de delimitar a determinados países, aunque es innegable que existen dificultades propias de cada región.

Si se recurre a la cultura, se hace también problemático el tema de los límites, especialmente en un mundo tan globalizado con los nuevos medios de difusión, tales como la televisión y el internet. ¿Cómo segmentar las sociedades de este modo?

El concepto de sociedad propuesto por la teoría luhmanniana se aparta definitivamente de las posturas anteriormente mencionadas. Desde esta postura se busca construir un concepto de sociedad radicalmente antihumanista, antirregional y constructivista.

Este concepto no se basa en la ceguera respecto a la importancia de los seres humanos para la existencia de la sociedad: es evidente que no puede existir una sociedad sin hombres (como tampoco puede haberla sin el magnetismo de la tierra o sin atmósfera). Tampoco se niegan las diferencias que pueda haber entre regiones, derivadas de distintas condiciones de vida. Simplemente se trata de evitar que estos hechos se conviertan en criterios de definición del concepto de sociedad, porque se han demostrado poco adecuados para la comprensión de la sociedad moderna. Luhmann cree que la teoría de sistemas está en condiciones de enfrentar la tarea de la construcción de la teoría de la sociedad, salvando además los cuatro obstáculos epistemológicos aludidos (Torres y Rodríguez, 2005).

6.3. Principales implicaciones académicas

La Teoría General de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann resulta adecuada para el análisis académico ya que permite despojarse de los supuestos normativos –implícitos en los enfoques teóricos dominantes– que impiden estudiar a la vertiginosa evolución de las organizaciones modernas.

Al plantear que los límites organizacionales son de sentido y no físicos, esta perspectiva supera obstáculos incapaces de franquear desde las posturas más tradicionales. La teoría luhmanniana ha demostrado su adecuación para el análisis de la estructura de las organizaciones y el funcionamiento de las mismas.

Sin embargo, cuando una teoría se describe a sí misma como un cambio paradigmático en la concepción de lo social, no es posible que adopte sin cuestionamientos los métodos desarrollados para las teorías previas al cambio. La tesis general de este planteamiento descansa en que una teoría que se propone a sí misma como superación de obstáculos epistemológicos de la teoría social tradicional, no puede seguir utilizando sus métodos.

Los principales aportes que realizamos en esta tesis, tanto al campo de los estudios comunicacionales y sociológicos del deporte, así como a los estudios organizacionales. Y son los siguientes:

- **Describir a las organizaciones modernas como sistemas de comunicación en forma de decisiones.**
- **Exponer los rendimientos que posee la Teoría General de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann para el estudio del deporte, específicamente en el béisbol.**
- **Advertir sobre la importancia de los estudios organizacionales para la comprensión del deporte moderno.**
- **Promover los estudios sobre béisbol profesional desde una perspectiva sistémica-organizacional.**

Por todo lo anterior, también consideramos:

- **Hacer extensivo este estudio en el Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México.**
- **Profundizar en la investigación de la Teoría General de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann en función del enriquecimiento y complejización de los estudios sobre comunicación en las organizaciones.**
- **Propiciar una articulación interdisciplinaria entre los departamentos de Comunicación y Ciencias Sociales para contribuir a una mayor comprensión de esta teoría, insuficientemente difundida no por sus limitantes teóricas sino por su incompreensión dentro del universo académico.**
- **Incrementar el parque bibliográfico del Departamento de Comunicación con materiales acreditados científicamente relacionados con la Teoría General de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann.**
- **Incorporar en asignaturas como Comunicación Estratégica talleres relacionados con la comunicación en las organizaciones desde la perspectiva sistémica.**

6.4. Recomendaciones para la LMB

¿Qué se recomienda entonces (y según la teoría utilizada) a la LMB?:

En primer lugar, recomendamos sincerar la estructura organizacional. Es decir que la estructura que representan frente al público sea la estructura que efectivamente funciona. Sincerar los verdaderos mecanismos del poder es lo fundamental, eso es lo más necesario porque esa es la única forma de que yo sepa quiénes son los que efectivamente toman las decisiones o quiénes son los que más peso tienen en la toma de estas.

Otro elemento fundamental es lograr mejores acoplamientos estructurales con sistemas organizacionales del ámbito deportivo y fuera de él y lograr superar la segunda y tercera improbabilidad de la comunicación. Para ello en el siguiente

recuadro presentamos al lector un conjunto de acciones generales segmentadas en las dimensiones temporales, sociales y objetuales de la comunicación:

Dimensión objetual	Dimensión Social	Dimensión temporal
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación de CRM de asistentes. ➤ Zona exclusiva de “primera vez en el estadio” ➤ Distintivo de primera vez. ➤ Mejora en el ambiente para ser más inclusivos con los nuevos asistentes. ➤ Venta de cervezas y alimentos ➤ Infografía para los que asisten por primera vez para explicar el juego. ➤ Creación de alianza estratégica con alguna cadena de cine (beneficios cruzados) ➤ Espacio dedicado a conocer el deporte a través de la práctica. ➤ Cupón de descuento con Uber o tarifa congelada con Uber. ➤ Alianza estratégica con una cadena de gimnasios. ➤ Tour por universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trae al béisbol a una persona que nunca haya asistido y entra gratis. ➤ Una vez al mes los niños entran gratis. ➤ Alianza estratégica con Universidades para realizar visitas a los estadios. ➤ Alianza estratégica con Tiktok 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alianza con Volaris (por afinidad) ➤ Alianza con Payback (redención de puntos) ➤ Presencia en programas de revista nocturnos como tema de conversación. ➤ Presencia en programas de radio y televisión. ➤ Beneficios en programas multinivel (tipo Mary Kay) ➤ . ➤ Alianza con influencers no deportivos para crear contenido de beisbol ➤ Cumplir estrictamente con los horarios establecidos para los juegos de béisbol. ➤ Reducir el tiempo entre innings

6.5. Consideraciones a futuro

Luego de haber llevado a cabo esta tesis, para futuras investigaciones proponemos que se tome en cuenta lo siguiente:

- **Profundizar en el desarrollo de metodologías más vinculadas al marco emergente de las teorías de la complejidad que a la misma tradición sociológica y comunicológica que pueden contribuir al análisis de la teoría de sistemas sociales complejos.**
- **Relacionado con el punto anterior, realizar un análisis de las comunicaciones de la organización Liga Mexicana de Béisbol desde adentro de dicha institución. Tarea que se vio imposibilitada debido a la suspensión del certamen durante su temporada 2020.**

Bibliografía

- Abels, H. (2001) *Introducción a la sociología*. Wiesbaden: Springer.
- Acimovic, D. Spirtovic, O. y Projevic, A. (2013). The term of Sport Management and its significances the context of application in the modern sport. *Activities in Physical Education and Sport (2)* pp. 236-239
- Acosta, R. (S/f). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo
- Agualedo, M. E.; Estrada, P. (2012). Constructivismo y construccionismo social: Algunos puntos comunes y algunas divergencias de estas corrientes teóricas. *Prospectiva (17)*: pp.353-378.
- Alain Ferrand, S. M. (2015). *Marketing the Sports Organisation: Building Networks and Relationships*. Londres: Routledge.
- Alba, O. (2015). *Lengua y Béisbol en la República Dominicana*. Santo Domingo: Basilio Belliard
- Alfonso, F.J. (2008). *Con las bases llenas: Béisbol, historia y Revolución*. La Habana: Editorial Científico Técnica.
- Alonso, M. (2009). La producción de Niklas Luhmann y la Teoría Organizacional. *Energeia*, 5. Recuperado desde [http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/699/1/La_producci%C3%B3n de Niklas Luhmann.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/699/1/La_producci%C3%B3n_de_Niklas_Luhmann.pdf)
- Alonso, M. (1958). *Enciclopedia del idioma: diccionario histórico y moderno de la lengua español (siglos XII al XX) etimológico, tecnológico, regional e hispanoamericano, Volumen 2*. Universidad de Michigan.
- Altuve, E. (2016). Sociología del deporte, poder y globalización. Tendencias de la sociología del deporte en los últimos 25 años. *Espacio Abierto vol.25 (4)*. pp: 77-93
- Andrews, D. & Loy, J. (1993). British Cultural Studies and Sport: Past Encounters and Future Possibilities. *Quest*, 45
- Andrews, D L. & B. Carrington (eds.) (2013). *A Companion to Sport*. Oxford: Wiley.
- Andrews, D. L. & M. Silk (eds.). (2011). *Physical Cultural Studies*, Philadelphia: Temple University Press.
- Angelotti, G. (2001), Deporte y nacionalismo en México durante la postrevolución. *Recorde. Revista de História do Esporte*, 4.

- Arnold, M. (2003). *Fundamentos del constructivismo sociopoietico*. Santiago de Chile: Universidad de Chile
- Arnold, M. (2008). Las organizaciones desde la teoría de los sistemas autopoieticos. *Cinta Moebio*. Pp. 90-108
- Arriaga, E. G. (2003). La Teoría de Niklas Luhmann. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, (32). Toluca, México: UAEM.
- Baecker, D. 1992. La distinción entre comunicación y conciencia. *En Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. Fráncfort: Suhrkamp.
- Baetson, G. (1976). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Planeta/CarlosLohlé
- Banner, S. (2013). *The Baseball Trust: A History of Baseball's Antitrust Exemption*. Oxford University Press.
- Barnett, S. (1990). *Games and sets: The Changing Face of Sport in Television*. London: BFI.
- Becerra, G. (2018). La epistemología constructivista de Luhmann. Objetivos programáticos, contextos de discusión y supuestos filosóficos. *Sociológica* (95). Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Bechman, G. & Stehr, N. (2002). The Legacy of Niklas Luhmann. *Society* 39. Recuperado desde: <https://doi.org/10.1007/BF02717531>
- Becker, F., & Reinhardt-Becker E. (2001). *Teoría de sistemas. Una introducción a la Historia y estudios culturales*. Fráncfort: Nueva York
- Berghaus, M. (2003). *Luhmann simplificado*. Colonia: Weimar: Viena: Böhlau.
- Bernstein, A. y Blain, N. (ed.) (2003). *Sport, Media, Culture: Global and Local Dimension*. London: Fran Cass.
- Besio, C. & Pronzini, A. (2010) Inside Organizations and Out. Methodological Tenets for Empirical Research Inspired by Systems Theory. *Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung* (11). DOI: 10.2307/41151255
- Billings, A. C. (2008). *Olympic Media: Inside the Biggest Show on Television*. London: Routledge.
- Billings, A.; Butterworth, M.; Turman, P. (2012). *Communication and Sport: Surveying the Field*. Londres: Sage.

- Billings, A. C. y Hardin, M. (2014). *Routledge Handbook of Sport and New Media*. London: Routledge.
- Boyle, R. (2006). *Sports Journalism: Context and Issues*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boyle, R. (2013). Reflections on communication and sport on journalism and digital culture. *Communication and Sport*, 1(1-2), 88-99. <http://dx.doi.org/10.1177/2167479512467978>
- Boyle, R. y Haynes, R. (2004). *Football and the New Media Age*. London: Routledge.
- Bryce, E. (1995). *Antología Personal*. San Juan: Editorial de la Universidad de Puerto Rico.
- Butler, B., Zimmerman, M. H. y Hutton, S. (2013). Turning the page with newspapers: Influence of the Internet on sports coverage. En Pedersen, P.M. (ed.): *Routledge Handbook of Sport Communication*. London: Routledge.
- Cagigal (1979). *Cultura intelectual y cultura física*. Buenos Aires: Editorial Kapeluz
- Castro, L. (2013). *Bases teóricas y metodológicas para el diseño de un diccionario especializado de béisbol de la variedad cubana del español*. [Tesis de Doctorado no publicada, Universidad de La Habana].
- Castro, J.; Garatachea, N. (2015). Características somatotípicas del jugador de beisbol menor venezolano. *Revista de Investigación (85)*. Recuperado desde: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142015000200003
- Cayuela, J. (1997). *Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB
- Claro, M. (2000). La educación como sistema funcionalmente diferenciado: la mirada de Niklas Luhmann. *Estudios Sociales N° 106*.
- Coakley, J. & Dunning E. (eds) (2000) *Handbook of Sport Studies*, London: Sage.
- Colsada-Díaz, C. (2002). Mass media as corporative image producers: The internal public. *Comunicación y sociedad (2)*. Recuperado desde: <file:///C:/Users/User/Downloads/36364-Article%20Text-101185-1-10-20190314.pdf>

- Cooren, F. & Seidl, D. (2020). *Niklas Luhmann neosystemic theory and the notion of communicative autopoiesis in organizational studies*. Zurich: Zurich Open Repository and Archive
- Corsi, G., Esposito, E., & Baraldi, C. (1996). *Glosario sobre la Teoría Social de Niklas Luhmann*. México: Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Anthropos.
- Coto, R. (2016). *El béisbol en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 2 de febrero de 2019 de: <https://www.politicaexterior.com/el-beisbol-en-america-latina-y-el-caribe/>
- Creswell, J.W. (2014). *Research Desing. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Los Ángeles: Sage.
- Crossman, J. (1988). Organized and unorganized sport participation by high school girls in Northwestern Ontario: a case study. *CAHPER/ACSEP Journal*, 54 (5)
- Cueto, J., Cuevas, M. y Frías, A. (2019). Identidad y representación social entre aficionados al béisbol: caso de estudios olmecas de Tabasco. *Espacio I+D, Innovación más Desarrollo*. Vol. VIII (19). doi: 10.31644/IMASD.19.2019.a02
- Daddario, G. (1992). Swimming Against the Tide: Sports Illustrated Imagery of Female Athletes. *Women Studies in Communication* 15(1).
- De La Garza, E.; Leyva, G. (2012). *Tratado de Metodología de Las Ciencias Sociales.: Perspectivas Actuales*. Estados Unidos: Fondo De Cultura Económica.
- Diem, C. (1966). *Historia de los deportes*. Barcelona: Caralt.
- Dunning, E. (1999) *Sport Matters*, London: Routledge.
- Dunning, E. & Sheard K. (1979). *Barbarians, Gentlemen and Players*. Oxford: Blackwell.
- Durkheim, E. (1967) *De la división del trabajo social*. Buenos Aires: Shapire.
- Elias, N. & Dunning, E. (1992). *Deporte y Ocio. En el proceso de civilización*. México: Fondo de Cultura Económica
- Esparza, M. (2017). Notas para la historia de los deportes en México. El caso del béisbol capitalino (1910-1920). *Revista de El Colegio de San Luis (14)*. San Luis Potosí, México: El Colegio de San Luis.
- Esparza, M. (2018) *La pugna por el diamante la institucionalización del béisbol capitalino, 1920-1930*. Ciudad de México, México. Colegio de México.

Recuperado

desde:

<https://historiamexicana.colmex.mx/index.php/RHM/article/view/3811>

- Estrada, M. (2018). Sociología sistémica de lo político. Lineamientos de un programa de investigación. *Estudios sociológicos* 36. Ciudad de México. Colegio de México.
- Fine, G. A. (1987) *With the Boys: Little League Culture and Preadolescent Culture*. Chicago: University of Chicago Press.
- Galán, F (2019). Al final solo queda la frialdad de los números: El beisbol, la actualidad y posibilidad de lo real. En *La fascinación del deporte: cuerpo, práctica, juego y espectáculo*. Ciudad de México: Ediciones Navarra.
- Galindo, J. (2004). El método funcional en la Teoría de Sistemas. *Tratado de metodología de las ciencias sociales. Perspectivas actuales*. (De la Garza, E.; Leyva, G.). Ciudad de México. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Galindo, J. (2006). La Teoría Sistémica de la Sociedad de Niklas Luhmann: Alcances y Límites. *En la sociedad de la sociedad*. México: Herder/Universidad Iberoamericana.
- García Ferrando, M. (1990b). *Aspectos sociales del deporte*. Madrid: Alianza Editorial.
- García Ferrando, M. (1991). *Los españoles y el deporte (1980-1990). Un análisis sociológico*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- García Ferrando, M. (1991). Sociología del Ocio y del Deporte *Sociología en España*. Madrid: CSIC.
- García Ferrando, M. (1993). *Tiempo libre y actividades deportivas*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- Graterol, R. (s/f). *Metodología de la Investigación*. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes
- Gray, A. (1988). Teenagers and leisure to enforce, enable to enjoy. *New Zeland Journal of Physical Education*, 21.
- Goldlust, J. (1987). *Playing for Keeps: Sport, the Media and Society*. Melbourne, VIC, Australia: Longman Cheshire.
- Gómez, S. Opazo, M. y Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School (701)*. Navarra, España: Universidad de Navarra.

- Gonnet, J. P. (2014) Cosmologías y orden social organizacional. *Sociológica*, (81). Recuperado desde: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732014000100007
- González, R. (1994). *Literatura, baile y béisbol en el (último) fin de siglo cubano*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Giordano, P. (2018). Hacia una definición de constructivismo operativo a partir de la dimensión temporal del sentido. *VI Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires*.
- Giulianotti, R. (eds.). (2015). *Routledge Handbook of Sociology of Sports*. London: Routledge.
- Gruneau, R. (1983) *Class, Sports and Social Development*. Arnherst: University of Massachusetts Press.
- Guttman, A. (1978). *From ritual to Record*. Nueva York: Columbia University Press.
- Hall, M. A. (1996) *Feminism and Sporting Bodies*, Champaign, IL: Human Kinetics.
- Hargreaves, J. (1986) *Sport, Power and Culture*, Cambridge: Polity.
- Hargreaves, J. (1993) *Sporting Females*, London: Routledge.
- Hargreaves, J. and E. Anderson (2014) *Routledge Handbook of Sport, Gender and Sexuality*, London: Routledge.
- Hayoz, N. (2000) L'étreinte soviétique. Aspects sociologiques de l'effondrement programmé de l'Urss. *Revue Française de Sociologie* (Torres-Nafarrate, J. trad.)(41): Hervouet, Ronan. DOI 10.2307/3322666
- Hax, A.; Majluf, N. (1991). *The Strategy Concept and Process: A pragmatic Approach*. New Jersey: Prentice Hall
- Hernández-Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación. 6ta edición*. Ciudad de México: McGraw-hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Horne, J. (2006). *Sport in Consumer Culture*. Basingstoke: Palgrave.
- Hundley, H. L. y Billings, A. C. (2010). *Examining Identity in Sports Media*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hutchins, B. y Rowe, D. (2012). *Sport beyond Television: The Internet, Digital Media and the Rise of Networked Media Sport*. New York: Routledge.
- Instituto Nacional de Educación Física (2017). *Béisbol*. Recuperado el 28 de septiembre de 2019 de: <https://inefi.gob.do/beisbol>

- IOC (ed.) (1999). *Television in the Olympic Games: The New Era*. Lausanne: International Olympic Committee.
- Ira J. C. (2000). Theories of Action and Praxis. In *A Companion to Social Theory* Bryan S. Turner (ed.). Oxford: Basil Blackwell.
- Jackson, R. y McPhail, T. (eds.) (1989). *The Olympic Movement and the Mass Media: Past, Present and Future Issues*. Calgary: Hurford.
- Jackson, S. J. (2013). Reflections on communication and sport: on advertising and promotional culture. *Communication and Sport*, 1(1-2), 100-112. <http://dx.doi.org/10.1177/2167479512472049>
- Jackson, S. J. (2015). Assessing the Sociology of Sport: On Media, advertising and the Commodification of Culture. *International Review of Sociology of Sport*, 50 (4-5), 490-5. <http://dx.doi.org/10.1177/1012690214565220>
- Jackson, S. J. y Andrews, D. L. (2005). *Sport, Culture and Advertising: Identities, Commodities and the Politics of Representation*. London: Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203462003>
- Joas, H. & Knöbl, W. (2016). *Teoría Social. Veinte lecciones introductorias*. Ciudad de México: Ediciones Akal
- Kneer, Georg, y Armin Nassehi. (1994). *La teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann: una introducción*. Munich.
- Kerlegand, E. (2009). Reflexiones de un periodista decano especializado en béisbol. *Razón y Palabra* (69). Recuperado desde: https://www.redalyc.org/pdf/1995/Resumenes/Resumen_199520330040_1.pdf
- Koppett, L. (1994). *Sports Illusion, sports reality: A reporter's view of sports journalism and society*. Urbana: University of Illinois Press.
- Kühl, S. (2013). *Organizaciones. Una introducción muy breve*. England: Gower Publishing Limited
- Lagardera, F. (1995). El sistema deportivo: dinámica y tendencias. *Revista de Educación Física* (61).
- Lanzagorta, A. (2009). Análisis periodístico de la crónica de béisbol. *Razón y Palabra* (69). Recuperado desde: <http://www.razonypalabra.org.mx/ANALISIS%20PERIODISTICO%20DE%20LA%20CRONICA%20DEL%20BEISBOL.pdf>

- Larson, J. (1994). Las tecnologías de la información en las emisiones deportivas. *Revista Telos* (38). Recuperado desde: <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero038/las-tecnologias-de-la-informacion-en-las-emisiones-deportivas/>
- Larraín, J. (2014). Reflexiones sobre la teoría social en la actualidad. *Economía y Política* 1. Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Llopis-Goig, R. (2016). *Deporte, medios de comunicación y sociedad. Revista Internacional de Ciencias del Deporte* (44). Valencia: Universidad de Valencia.
- Lowes, M. D. (1999). *Inside the Sport Pages: Work Routines, Professional Ideologies and the Manufacture of Sports News*. Toronto: University of Toronto Press.
- Luhmann, N. (1991). *Sistemas Sociales. Lineamientos de una teoría general*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Luhmann, N. (1997) *Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Artículo publicado junto con *Organización y Decisión*. (original: 1982) México: Universidad Iberoamericana/Anthropos/ Isuc.
- Luhmann, N. (1998). *Teoría de los sistemas sociales (artículos)*. México: Universidad Iberoamericana/ITESO.
- Luhmann, N. (2000). *Organización y decisión*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2002). *El derecho de la sociedad*. México: Universidad Iberoamericana.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. México: Herder.
- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. México D.F.: Universidad Iberoamericana-Herder.
- Luhmann, N. (2018). *La Religión de la Sociedad*. Madrid, España. Editorial Trotta.
- Luhmann, N. (2020). *La comunicación ecológica*. Ciudad de México. Universidad Iberoamericana.
- Lüschen, G. (1967). The Interdependence of Sport and Culture. *International Review for the Sociology of Sport* (2)
- Lüschen, G. and G. Sage (eds.). (1981). *Handbook of Social Science of Sport*, Champaign, IL: Stipes.

- Machado, R. & Puig, N. (2009). *El deporte, entre lo local y lo global: ¿una mirada europea?* Apuntes. Educación Física y Deportes. Recuperado desde: <https://bit.ly/2T3zQye>
- Mandell, R. (2006). *Historia cultural del deporte*. Barcelona: Bellaterra
- Maraniss, D. (2006) *Clemente: La pasión y el carisma del último héroe del béisbol*. Nueva York: Atria Books
- Martínez, A. (2017). *LMB en crisis, un “rey” autocondenado a la sombra*. Recuperado el 30 de marzo de 2018 desde: <https://losplayers.com/especiales/lmb-tesis-rey-autocondenado/>
- Martínez, J. S. (2009). Presentación (Dossier “Deporte, Cultura y Comunicación”). *Razón y Palabra* (69). Recuperado desde: <http://www.razonypalabra.org.mx/PRESENTACION%20DEPORTE%20CULTURA%20Y%20COMUNICACION.pdf>
- Markovsky, B. (2007). *Encyclopedia of Social Theory*. (Ritzer, G. eds.) DOI:<http://dx.doi.org/10.4135/9781412952552>. Londres: Sage
- Martínez de Osaba, J.A. (2017). *Racismo y béisbol cubano*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Maturana, H. y Varela, F. (1995). *De Máquinas y Seres Vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Mascareño, A. (2006). Sociología del Método: La forma de la investigación sistémica *Cinta Moebio* (26): 122-154. Recuperado desde: www.moebio.uchile.cl/26/mascareno.htm
- Maxwell, J. (2019). *Qualitative Research Design. An interactive approach*. New York, Sage.
- Mellado Ruiz, C. (2008). *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial. Salamanca*. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- Merton, R. (1965). *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Messmer, H. (2003). Confrontación y conflicto. *Zeitschrift für Soziologie* 32.
- Millán, R., (2008). *Complejidad social y nuevo orden en la sociedad mexicana*. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México-Porrúa

- Moragas, M. (1992). *Los juegos de la comunicación, las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos*. Madrid: Fundesco.
- Miller, T., Lawrence, G., McKay, J. y Rowe, D. (2001). *Globalization and Sport: Playing the World*. London: Sage.
- Mills, C. W. (1959). *The Sociological Imagination*, Oxford: Oxford University Press.
- Moragas, M. (1994a) Deporte y medios de comunicación. Sinergias crecientes. *Telos* (38) Madrid.
- Moragas, M. (1994b) *Televisión, deporte y Movimiento Olímpico: las próximas etapas de una gran sinergia*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB. Recuperado de: http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp027_spa.pdf
- Moragas, M. (2007). *Comunicación y deporte en la era digital [artículo en línea]*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB. Recuperado de: http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107_spa.pdf
- Moscoso, D. (2006). La sociología del deporte en España. *Estado de la cuestión. Revista Internacional de Sociología* (44). Recuperado desde: <file:///C:/Users/User/Downloads/33-33-1-PB.pdf>
- National Baseball Hall of Fame, 2018. *Baseball history, american history and you*. Recuperado desde: <https://baseballhall.org/baseball-history-american-history-and-you>
- Niro, S. (2009). El beisbol mexicano se vuela la barda. Reflexiones acerca de las estrategias en mercadotecnia y publicidad para el deporte rey. *Razón y Palabra* (69). Quito: Universidad de los Hemisferios.
- Oleksak, M (1991). *Béisbol: Latinoamericanos En Las Grandes Ligas*. Ciudad de México: Edamex.
- Otero, E.; Gibert, J. (2016). *Diccionario de Epistemología*. Valparaíso, Chile: Ril Editores.
- Paredes, J. (2002). *El deporte como juego: un análisis cultural*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Alicante]. Recuperado de: <https://bit.ly/3dwZzZk>
- Pedersen, P.M. (2013). *Routledge Handbook of Sport Communication*. Londres: Routledge.
- Pedersen, P.M. (2013). *Routledge Handbook of Sport Communication*. London: Routledge.

- Pegoraro, A. (2013). Sport fandom in the digital world. En Pedersen, P.M. (ed.): *Routledge Handbook of Sport Communication*. London: Routledge.
- Pérez, E. (2005). Análisis biomecánico de la técnica del pitcheo en el béisbol, en lanzadores del equipo Industriales en la 39 Serie Nacional. *Revista Cubana de Cultura Física* (1)
- Pignuoli, S. (2012). El programa sociológico de Niklas Luhmann y su contexto. *Revista mexicana de sociología* 77. Recuperado desde: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032015000200005
- Pont, J. (2015). Niklas Luhmann's radical communication approach and its implications for research on organizational communication. *Cad. EBAPE.BR* (15). Recuperado desde: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000200274&lng=pt&tlng=pt
- Preza-Lagunes, L.; Plata-Rosado D. E.; Hernandez-Arzaba J. C.; Gonzales-Reynoso, L.; Garcia-Sanchez A. I. (2017). La cultura organizacional analizada a partir la teoría de los sistemas sociales autopoieticos de Niklas Luhmann. *Neumann Business Review* (3). DOI: <http://dx.doi.org/10.22451/3002.nbr2017.vol3.1.10005>
- Puig, N. & Heinemann, K. (1991). El deporte en la perspectiva del año 2000. *Papers de Sociología*, 38. Universidad Autónoma de Barcelona: Bellaterra.
- Quintero, S. (2015). Rasgos sintácticos de titulares y notas de béisbol en la versión electrónica de diarios mexicanos. *Lenguas Modernas* (45). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Ramos P.; Amariles T.; Liendo B.; Ospina, R.A. (2005). *Teoría del constructivismo social de Lev Vygotsky y comparación con la teoría Jean Piaget*. Disponible en: <http://constructivismos.blogspot.com/>. Consultado: 24 de junio de 2011
- Raney, A. A. y Bryant, J. (eds.) (2006). *Handbook of Sports and Media*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Real Academia Española. (2018). Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario). <https://bit.ly/333ASh8>
- Requena, F. (2016). *Teoría Sociológica Aplicada*. Ciudad de México: Anthropos
- Retamozo, M. (2012). Constructivismo: Epistemología y Metodología en las ciencias sociales. En *Tratado de metodología de las ciencias sociales: Perspectivas actuales*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

- Rivera, E.; Viridiana, A.; Rodríguez, J. (2009) Cartografía cultural del béisbol mexicano. Propuesta de métodos cuantitativos y cualitativos para la investigación social del deporte. *Razón y Palabra* (69).
- Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones de la Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (1996) *Gestión Organizacional, elementos para su estudio*. Ciudad de México, México: Universidad Iberoamericana.
- Rodríguez, D. (2004) *Organizaciones para la Modernización*. Ciudad de México, México: Universidad Iberoamericana.
- Rodríguez, D. (2005). Introducción. *En N. Luhmann en Organización y Decisión. Autopoiesis, decisión y entendimiento comunicativo*. España: Antrhopos/UIA
- Rodríguez, D. (2020) Entrevista a Darío Rodríguez Mansilla (entrevista personal). 30 de junio del 2020
- Rodríguez, D. & Opazo, M. A. (2007). *Comunicaciones de la Organización*. Ciudad de México: Alfaomega.
- Rodríguez, D. & Torres, J (2003) Autopoiesis, la unidad de una diferencia: Luhmann y Maturana.
- Rojas, M. (2017) El sistema social organización: una propuesta de análisis teórico social *Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, (24). pp. 78-99
- Romero, S. (2010). *El deporte espectáculo como base de actitudes interculturales*. Recuperado el 4 de octubre de 2019 de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/32324/El_deporte_espect%*E*1culo como base de actitudes interculturales.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/32324/El_deporte_espect%E1culo_como_base_de_actitudes_interculturales.pdf?sequence=1)
- Rosete-Suárez, A., Paredes-Miranda, D.; Sánchez-Anzola, E. (2013). Reducción del costo de transportación en las Series Nacionales de Béisbol empleando metaheurísticas. *Ingeniería Mecánica* (16). ISPJAE
- Rowe, D. (1999). *Sport, Culture and the Media: The Unruly Trinity*. New York: Open University Press
- Rowe, D. (2011). *Global Media Sport: Flows, Forms and Futures*: London: Bloomsbury.
- Sadornil, D. (2013). *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Sánchez, J. A. (2016). Usos figurados del léxico del béisbol en el español cubano. *Punto y Coma* (146). Recuperado desde: https://www.researchgate.net/publication/300000237_Usos_figurados_del_lexico_del_beisbol_en_el_espanol_cubano
- Sanderson, J. (2011). *It's a New Whole Ballgame: How Social Media is Changing Sports*. New York: Hampton.
- Sautu, R.; Boniolo, P.; Dalle, P; Elbert, R.; (2005). La construcción del marco teórico en la investigación social. Buenos Aires: CLACSO, Colección Campus Virtual. Recuperado desde: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/RSCapitulo%201.pdf>
- Scherer, J. & Jackson, S.J. (2010). *Globalization, sport and corporate nationalism: The new cultural economy of the New Zealand All Blacks*. Oxford: Peter Lang.
- Severo, N. (2007). *Béisbol en Cuba Hispánica*. La Habana: Editorial Científico-Técnica.
- Sheffer, M. L. & Schultz, B. (2013). The new world of social media and broadcast sports reporting. En Pedersen, P.M. (ed.): *Routledge Handbook of Sport Communication*. London: Routledge.
- Silk, M., Andrews, D. L. & Cole, C. L. (2005). *Sport and Corporate Nationalism*. New York: Berg.
- Simons, W. (eds.). (2002) *The Cooperstown Symposium on Baseball and American Culture*. Londres: McFarland.
- Slack, T. & Hinings C. R. (1987). Planning and organizational change: A conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences* (185-193).
- Smith, M. (1982). The sport participation system. En Wankel, L.M. y Wilberg, R.B. *Psychology of motor behavior: research and practice*. Alberta: University of Alberta
- Stone, G. (1955). American Sports Play and Display. *Chicago Review* 9.
- Schützeichel, R. (2015). *Teorías Sociológicas de la Comunicación*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana
- Szymanski, S. & Zimbalist, A. (2005). *Nacional Pastime. How Americans Play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer*. Washington DC: Brookings Institution Press.

- Szymanski, S. (2015). *Economics and (Modern) Sports History*. London: Routledge.
- Thiel, A. & Ove Tangen, J. (2015) Routledge Handbook of Sociology of Sports. En Giulianotti, R. (eds.). *Niklas Luhmann, System Theory and Sports* (pp. 72-82) London: Routledge
- Tjosvold, D. (1993). *El conflicto positivo en la organización. Como estimular la diversidad y crear unidad*. Wilmington, Delaware, USA.: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Torres, J. (2006). Introducción a teoría de la sociedad de Niklas Luhmann. *En La sociedad de la sociedad*. . México: Herder/Universidad Iberoamericana.
- Torres, J. & Rodríguez, D. (2008) *Introducción a la teoría de la sociedad de Niklas Luhmann*. Ciudad de México, México: Editorial Herder
- Urbina, C. (2018). Deporte, sociabilidad e identidades en Nicaragua (1901-1924). *Revista De Ciencias Sociales*, (157). <https://doi.org/10.15517/racs.v0i157.32188>
- Wagner, H. (1970). Etimología y concepto de Sport. *Citius, Altius, Fortius, XXII*. Madrid, I.N.E.F
- Watzlawick, P.; Bavelas, J. B.; Jackson, D.D. (1972). Una lógica de la Comunicación. México: Herder.
- Wenner, L. A. (1995). The Good, Bad and the Ugly: Race, Sport and the Public Eye. *Journal of Sport and Social Issues*, 19: 227-231.
- Wenner, L. A. (1998). Playing mediasport. En Wenner, L. A. (ed.): *Mediasport*. London: Routledge.
- Wenner, L. A. (2015). Sport and Media. En Giulianotti, R. (ed): *Routledge Handbook of the Sociology of Sport*. London: Routledge.
- Wenner, L. A. (ed.) (1989). *Media, Sport and Society*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wenner, L. A. (ed.) (1998). *Mediasport*. London: Routledge.
- Whannel, G. (1983). *Blowing the whistle: The Politics of Sport*. London: Pluto.
- Whannel, G. (1992). *Fields in Vision: Television Sport and Cultural Transformation*. London: Routledge.
- Whannel, G. (2002). *Media Sport Stars: Masculinities and Moralities*. London: Routledge

World Baseball and Softball Confederation (2018). *Statutes By-laws*. Recuperado desde: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/static.wbsc.org/assets/cms/documents/fbbc10f9-2989-be7d-ab8a-00e660e61c36.pdf>

APÉNDICE 1

HALLAZGOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA INVESTIGACIÓN HISTÓRICO-DOCUMENTAL

El 28 de junio de 1925 un sistema socialmente diferenciado comenzaba a distinguir en el entorno deportivo del entonces Distrito Federal. Se convertía en realidad el sueño de dos hombres: Alejandro Aguilar 'Fray Nano' y Ernesto Carmona, dos visionarios que lograban integrar el béisbol de la capital mexicana al colocar la piedra inicial de la mayor y más longeva organización del deporte de las bolas y los strikes en México. Ambos advirtieron la necesidad de crear una estructura que permitiera estabilizar la celebración de campeonatos, en fechas preestablecidas y bajo reglamentos que trazaran las fronteras de pertinencia.

Así da sus primeros pasos la hoy conocida Liga Mexicana de Béisbol, sistema organizacional que 95 años después sufre las consecuencias históricas de procesos decisorios que terminaron esculpiendo su actual configuración.

En la actualidad el béisbol mexicano es un deporte de alcance nacional y cuenta con dos ligas profesionales; la ya mencionada Liga Mexicana de Béisbol (LMB) y la Liga Mexicana del Pacífico (LMP). La LMB es el campeonato de béisbol profesional de más alto nivel durante el verano en México. Se celebra entre los meses de abril y octubre y la conforman actualmente 16 equipos divididos en dos zonas (Zona Norte y Zona Sur) y es hoy por hoy la organización de mayor tamaño (no solo en México sino en toda América Latina) que ofrece espectáculos de béisbol profesional.

No obstante en la década de 1920, aunque el béisbol se jugaba en varias ciudades del país, el rango que tenía era de índole local, siendo el más importante el que se jugaba en la ciudad de México. (Pérez, 2014)

Ante la pregunta: *¿cómo se logró la institucionalización del béisbol en México?* William Beezley señala que después de la “destrucción y la agitación” que dejó la Revolución a lo largo de una década (1910-1920), el béisbol “renació” en la ciudad de México gracias a la promoción dada por el expresidente de la Liga Americana de Béisbol, Ban Johnson, quien luego de visitar la capital de la República en 1921 se convirtió “en el más activo promotor del juego al sur del Río Bravo”

Para Gabriel Angelotti la institucionalización de los deportes fue una labor del gobierno mexicano y afirma que en dicha empresa participaron los tres órdenes de gobierno. A decir de Angelotti, a partir de 1920 los gobiernos posrevolucionarios “construyeron un andamiaje burocrático, centralizado y jerárquico, encargado de ordenar y controlar todas las actividades físicas realizadas en el país; tanto en el ámbito público como privado, amateur como profesional” (Esparza, 2018)

Este último autor señala que a fin de poder llevar a cabo sus objetivos, las instituciones deportivas deben crear una normatividad tanto administrativa como deportiva; la primera de ellas se enfoca al funcionamiento burocrático, es decir, se crea toda una estructura operativa a partir de los estatutos que son el cuerpo de reglas que establecen y delimitan los derechos y obligaciones de los asociados, así como el régimen de elección de la mesa directiva, forma de conseguir fondos y de utilizarlos.

En cuanto a lo deportivo, lo que se buscó principalmente fue unificar los diferentes criterios que existían en cuanto a la forma en que debían promoverse, organizarse y celebrarse las competencias deportivas.

La unificación de criterios es un paso trascendental para la consolidación de los deportes en una sociedad, porque permite a las instituciones deportivas extender su rango de acción hasta abarcar por completo el territorio de un país y además determinar quiénes son los mejores deportistas de entre sus agremiados al establecer una dinámica de competencias locales, regionales y nacionales. (Esparza, 2018).

En el caso del béisbol mexicano, este deporte se conformó como organización (Estructura jerárquica claramente elaborada, que garantiza la capacidad de decisión que fomenta la práctica deportiva bajo la dirigencia y respaldo de una asociación o federación) a lo largo de los primeros años del siglo XX. Este no fue un proceso ordenado ni armonioso, sino por el contrario, fue caótico y problemático, pues al menos dos grupos se disputaron el control de este deporte. Desatinos que ha arrastrado este torneo a lo largo de su historia.

¿Cómo se desarrolló esta etapa previa a la institucionalización?

Una vez que los constitucionalistas tomaron el poder en 1916, el clima social de la ciudad de México fue propicio para retomar las actividades cotidianas. En cuanto a la situación del béisbol, si bien tuvo momentos complicados, nunca dejó de practicarse; de hecho, existían tres niveles de béisbol; las novenas profesionales de peloteros cubanos (primera categoría), los equipos estudiantiles amateurs (segunda categoría) y los equipos llaneros de tercera categoría (profesionales y amateurs), que semana a semana disputaban un estimado de entre 25 y 30 partidos. (Esparza, 2018)

Como refiere este propio autor, aunque el beisbol se continuó practicando durante el período revolucionario, no estuvo libre de dificultades, ya que se encontraba muy disgregado, un aspecto que entorpecía la organización de ligas y la concertación de partidos. Para explicar este tipo de fenómenos, Luhmann trae a colación el segundo principio de la termodinámica, en el cual se establece el crecimiento de la entropía, es decir, la máxima probabilidad de los sistemas es su progresiva desorganización y, finalmente, su homogeneización con el ambiente.

Los sistemas cerrados, como las organizaciones deportivas, por ejemplo, están irremediamente condenados a la desorganización. No obstante hay sistemas que, al menos temporalmente, revierten esta tendencia al aumentar sus estados de organización. (Arnold, y Osorio 1998)

¿Cómo se reduce la entropía en sistemas sociales como las organizaciones? Con comunicación, decisiones previamente comunicadas que se convierten en premisas para otras decisiones. Al no existir esto en los momentos previos a la institucionalización del béisbol mexicano, también era complicado que los equipos conservaran sus jugadores, pues existía el problema del revolvedero, es decir, era común que un mismo pelotero se comprometiera para jugar en un mismo día con varios equipos a la vez y no cumpliera con ninguno.

Finalmente, como no había ninguna autoridad que regulara el béisbol y que impusiera un efectivo control sobre los equipos, de forma habitual se suscitaba algún tipo de conflicto a mitad de un partido que desencadenaba una riña en que participaban peloteros y aficionados y que obligaba a la policía a intervenir. (Esparza, 2018)

Este ambiente sumido en la informalidad y la desorganización imposibilitó que el béisbol mexicano adquiriese un carácter nacional, ya que no existía ningún organismo con estructura jerárquica que regulara la práctica de este deporte a partir de decisiones.

Fue hasta 1919 cuando el béisbol comenzó a organizarse de forma incipiente, gracias a Rosendo Arnaiz,⁶⁵ entrenador de la Escuela de Cultura Física Sandow,

⁶⁵ Rosendo Arnaiz, conocido como el "maestro", fue un personaje que en sus inicios se dedicó a la lucha grecorromana, en la que logró alcanzar gran fama por haber derrotado al campeón de la República en este deporte, Enrique Ugartechea. También fue entrenador de la Escuela de Cultura Física Sandow y fundador de la Asociación de Béisbol del D. F.; a pesar de no estar tan compenetrado en esta disciplina, en 1921, fungiendo como mánager, logró ganar el Campeonato del Centenario. Posteriormente decidió retirarse del béisbol y dedicarse por completo a la organización y dirección del Club Deportivo Internacional. Slider, "Rosendo Arnaiz, director del Club Deportivo Internacional", *Toros y Deportes* (25 ago. 1925), núm. 200, p. 36. (Esparza, 2018)

quien al notar la problemática existente, convocó a todos los equipos y jugadores a una reunión donde se discutiría la conveniencia de organizar un “centro de información” que facilitara la concertación de partidos. (Esparza, 2018)

Una vez conformada la asociación se formularon los reglamentos como criterio de pertenencia a la misma, ya que toda novena que deseara pertenecer a esta organización tenía que regirse por los lineamientos previamente comunicados y aprobados. Con esta medida se buscó reducir la entropía, diferenciando a la naciente organización de su entorno. Al establecer una frontera sistema/entorno con el criterio de pertenencia en el que obligatoriamente el equipo debe someterse a ciertas reglas la asociación se fortalece y reduce la entropía, esto último traducido en los problemas que propiciaban la suspensión de partidos, el retiro de los equipos, la desbandada de peloteros y sobre todo las grescas y peleas. A partir de estos lineamientos, el 1 de noviembre de 1919 se fundó oficialmente la Asociación de Aficionados de Béisbol del Distrito Federal.

Después de entrar en funcionamiento, la Asociación organizó varias ligas para sus equipos afiliados. Aunque todo funcionó en un inicio, luego empezaron los problemas por falta de fondos, lo que contribuyó a que la organización se fuese diluyendo, ya que la mayoría de los equipos inscritos dejaron de pagar su cuota mensual de dos pesos.

En 1920 la Asociación convocó a un campeonato (llamado Liga de Primavera) y, considerando que tenía 72 equipos afiliados, se creía que fácilmente se recaudarían los fondos necesarios para pagar sus deudas. Sin embargo, el proyecto fracasó porque solo 17 equipos respondieron a la convocatoria. La poca respuesta se atribuyó a la “idiosincrática apatía y falta de unión” prevaleciente en el gremio beisbolista. (Esparza, 2018)

Aunque el fracaso de la Liga de Primavera acentuó los problemas de la Asociación, esta pudo sobrevivir a la crisis y mantenerse vigente hasta el nombramiento de una nueva mesa directiva que lograra saldar las deudas. La nueva dirigencia se hizo de recursos gracias a que con motivo de la celebración del centenario de la consumación de la independencia en 1921, el gobierno destinó dinero para organizar una liga que se denominaría “Campeonato del Centenario”.

Este resultó un exitoso evento tanto en los ámbitos deportivo y financiero. En lo deportivo, el torneo alcanzó el éxito debido a que fue sumamente disputado. En lo financiero, fue gracias a que la Asociación se encargó de administrar la

repartición del dinero, que se pudo ejercer control sobre los equipos y mantenerlos hasta el final del campeonato, aunque no sin controversias, pues a varios equipos les pareció insuficiente la cantidad de dinero que les correspondió, así que acusaron al señor Delfín Algara (el nuevo presidente de la Asociación) de malos manejos, lo que propició su renuncia al cargo. (Esparza, 2018)

En esta etapa, previa a la conformación de la Liga Mexicana de Béisbol, se observan los primeros intentos para establecer un sistema social organización que rigiese el béisbol mexicano. Se implantan reglas a cumplir por todos los miembros como criterio de pertinencia y estructuras jerárquicas para la toma de decisiones lo cual termina propiciando cierta diferenciación de la Asociación de Aficionados de Béisbol del Distrito Federal con el entorno.

En el caso del béisbol capitalino, los equipos optaron por adscribirse a los criterios de pertinencia de la Asociación porque esperaban obtener de ella beneficios económicos que por su cuenta no podrían conseguir. En efecto, detrás de los discursos de mejorar la salud, fomentar la práctica deportiva, subyacía principalmente el interés económico de los equipos asociados. (Esparza, 2018)

La lucha por el control de los partidos de béisbol en el DF

Gracias a los fondos gubernamentales el campeonato del Centenario fue exitoso, sin embargo continuó la crisis interna al grado que Delfín Algara optó por renunciar al cargo recién contraído, haciendo necesario celebrar nuevas elecciones, en las que Gabriel Atristain fue elegido presidente.

Esta nueva dirigencia se vio obligada al poco tiempo a renunciar en masa a sus funciones denunciando una obstrucción a sus acciones por parte de algunos equipos y ante la imposibilidad de lograr algún acuerdo decidieron retirarse. Para el mes de julio de 1921, nuevamente se hizo la elección de la mesa directiva, nombrando presidente a Ernesto Carmona, el único que aceptó el cargo que, a decir de muchos, producía gran cantidad de “disgustos y enemistades”. (Esparza, 2018)

Bajo la dirección de Carmona la Asociación de Béisbol comenzó a consolidarse. Antes de su presidencia esta organización funcionaba como un directorio que facilitaba la concertación de partidos, pero carecía de autoridad para hacer cumplir las reglas porque los equipos eran los que controlaban las ligas y administraban el dinero.

Con Carmona la Asociación comenzaría a controlar la organización de las ligas y la administración de los recursos financieros, gracias a que fue capaz de construir una red clientelar en torno a su persona que le permitió manejar la práctica beisbolera durante una década.

Ernesto Carmona supo realizar los acoplamientos estructurales necesarios para hacer subsistir la Asociación al gestionar y convencer a algunas casas comerciales y jefes militares para que económicamente apoyaran a la Asociación, acordando que, a cambio de una suma de dinero, la Asociación organizaría una liga que llevaría el nombre del patrocinador, aunque las ligas y sus recursos económicos serían enteramente administrados por la Asociación, teniendo la facultad de sancionar y expulsar a los equipos que no acataran sus reglamentos. (Esparza, 2018)

Este fue un paso importante en la evolución de esta organización. Según Luhmann (1997) (Mascareño) la evolución puede ser definida como la transformación de bajas probabilidades de surgimiento en altas probabilidades de mantención. Las alternativas frente a la evolución son dos: (a) algo se diferencia (variación), se acopla a las estructuras existentes (selección) y la comunicación comienza a presuponer constantemente la existencia de la nueva estructura para la realización de la función (reestabilización); (b) algo se diferencia (variación), no logra acoplarse a las estructuras existentes (selección) y la comunicación olvida con el tiempo la diferencia propuesta (reestabilización) (Luhmann, 1997).

En este caso la administración de los recursos económicos, constituyó el proceso de diferenciación (variación) con el cual la Asociación logró acoplarse a las estructuras existentes (equipos, jugadores, árbitros, etc.) la cual fue asimilada por la propia comunicación (o sea enunciada, entendida y aceptada), logrando de esta forma la reestabilización y por ende evolucionando. Este proceso de diferenciación fue gracias al acoplamiento estructural logrado por la Asociación con los sistemas político y económico.

Esto le permitió a Carmona expandir el radio de acción del campeonato con equipos foráneas al DF, así que en 1922 convocó al llamado "Campeonato de Baseball de Aficionados de la República Mexicana". Sin embargo, solo el Águila de Veracruz mostró interés en participar en el campeonato que iniciaría el 20 de marzo de 1922. Un escándalo se desató tras conocerse que dicho campeonato no fue

organizado por la Asociación, sino por un particular, hecho que desató las críticas hacia el presidente y propició discusiones en el gremio beisbolero.

Para “Fray Kempis”, el cronista de *El Universal*, no era necesario asociarse con una empresa, pues el campeonato nacional no era tal, sino una simple serie entre equipos del D. F. y Veracruz que se hubiera organizado con los fondos obtenidos de los partidos disputados. Alejandro Aguilar Reyes, más conocido como “Fray Nano” (el otro cronista de *El Universal*) señaló que si el campeonato contaba únicamente con equipos de la capital y de Veracruz, fue porque “ningún otro *team* de la República se juzgó competente para medir sus fuerzas...”, por lo que le extrañaba la actitud de “Fray Kempis”, quien en lugar de apoyar el béisbol, lo obstruía sin razón. (Esparza, 2018)

Según este autor “Fray Kempis” siguió con sus críticas al “campeonatito”, como lo llamaba, y dio a entender que tanto Carmona como “Fray Nano”⁶⁶ eran unos oportunistas, porque a su juicio lo de la empresa organizadora no era más que un chanchullo para beneficiarse con el dinero de las entradas, pues al supuesto empresario (señor Arias) no lo conocía nadie, a excepción de Carmona y “Fray Nano”.

Igualmente existieron protestas por parte de los equipos capitalinos quienes manifestaron su inconformidad por las condiciones de los contratos, que a su parecer, favorecían al Águila, debido a diversos rumores que circularon al respecto. Estos finalmente se negaron a jugar en predios veracruzanos sino recibían la paga reclamada, e igualmente los jarochos rechazaron la posibilidad de competir en el DF alegando que serían hostigados por los aficionados capitalinos. Al no llegarse a un acuerdo se dio por terminado el torneo que solo constaría de 24 juegos declarando campeón a Veracruz.

En sus primeros años de existencia, la Asociación de Béisbol del D. F. se vio envuelta en muchas dificultades, que en lugar de resolverse mediante las reglas o de los acuerdos convenidos, trataban de solucionarse por medio de tácticas poco éticas y deshonestas (como el abandono de las ligas y el retiro de los partidos) que ponían en riesgo la continuidad de las ligas y del propio organismo, el cual todavía

⁶⁶ Fray Nano es uno de los grandes íconos de la crónica deportiva en México, funda en 1930 el periódico *La Afición*, primer periódico netamente deportivo en la historia de México, el cual sirvió para darle un gran impulso a la difusión del béisbol, convirtiéndolo en el deporte más seguido en la época, seguido por el boxeo. *Fray Nano* igualmente fue uno de los pioneros de la información deportiva en el poco espacio que daban los diarios de aquel entonces para el mundo del deporte. (Morales, 2015)

no contaba con la suficiente autoridad para imponerse por completo a los equipos y a sus intereses. (Esparza, 2018), una situación, que fue se mantuvo en el ADN del béisbol mexicano.

La principal causa de estos conflictos siempre fue el dinero, ya que para los beisbolistas, managers y equipos, la Asociación era una fuente de ingresos y por esa razón estaban afiliados a ella. Todos los equipos buscaban sacar ventajas para ganar la mayor cantidad de dinero posible. Sin embargo, las recaudaciones eran insuficientes para pagar los salarios de los jugadores debido a que una parte sustancial de los ingresos por medio de la taquilla se iban en impuestos

Por ejemplo, si se recaudaban 600 pesos, 200 se destinaban a la renta del parque, 200 para el Ayuntamiento, 50 para los interventores y el resto (150 pesos) se repartía entre los dos equipos; “ahí es donde sudan y donde cambian de color los managers...” pues a cada jugador le correspondían 7 pesos con 50 centavos por partido, una cantidad estimada insuficiente para mantener un modo de vida honrado y honesto. (Esparza, 2018)

La Asociación pudo mantenerse gracias a la voluntad personal del propio Carmona quien aportaba ingresos de su propio bolsillo para mantenerla funcionando y dedicaba mucho tiempo a gestionar los acuerdos necesarios para lograr consensos entre los equipos participantes.

La Asociación de Aficionados de Béisbol del Distrito Federal veía cada vez más deteriorada su imagen y credibilidad, en parte debido a la carencia de una figura y o estructura organizacional con autoridad que ponga en orden los conflictos de intereses de los distintos equipos, capaz de absorber la inseguridad que genera su propio entorno.

El conflicto es un elemento natural en cualquier organización. Las organizaciones constituyen una forma de construcción de sistema que surge a partir de la coordinación de dos contingencias, o sea que siempre tienen la opción de seleccionar varias alternativas de acción y han de seleccionar una. Esta doble contingencia les permite funcionar como sistemas que se traducen en las reglas y normas organizacionales -incluidas las reglas que regulan el cambio de las reglas- que podrían ser otras y por ello son contingentes y los comportamientos de los miembros de la organización que podrían también ser diferentes, lo que los hace contingentes a su vez. (Rodríguez, 1992).

Al seleccionar una variante de acción se desechan otras y en esta selección se benefician unos y a otros no tanto generando la base del conflicto. Por tanto, las

organizaciones tienden a hacia una original absorción de inseguridad, pero gracias a su transformación de decisiones en premisas para otras decisiones, pueden construir seguridades para el mundo. Inevitablemente se crean estructuras jerárquicas que den la posibilidad de continuar operando en un ambiente inseguro. Las jerarquías disminuyen los costos de confrontación con la incertidumbre. En el caso en cuestión la propia estructura organizacional de la Asociación y las limitadas capacidades de decisión de sus dirigentes imposibilitaban esta absorción de inseguridad.

Sin embargo, un cambio en el entorno de esta organización, a primera vista perjudicial, resultó bien aprovechado por la Asociación para cambiar los vientos a su favor. En el año 1922, con la creciente urbanización de la ciudad muchos campos de béisbol se fueron perdiendo para edificar conjuntos habitacionales. Los pocos campos que quedaron se ubicaban en su mayoría fuera de la ciudad, imposibilitando la asistencia de los aficionados y en condiciones no muy aptas para el juego.

Pudiera pensarse que la pérdida de los espacios utilizados para el béisbol fuera perjudicial para la institucionalización del béisbol capitalino, pero, por el contrario, fue una situación que Ernesto Carmona supo aprovechar para modificar a su favor las relaciones de poder y finalmente controlar el béisbol de la capital, así que al saber que los principales parques de pelota serían fraccionados, Carmona de inmediato buscó hacerse de un espacio donde pudieran celebrarse los partidos organizados por la Asociación del D. F. Carmona entró en tratos con los dueños del Colegio Franco-Inglés para que le rentaran un terreno anexo que tenía la extensión necesaria para construir un diamante de béisbol y además, contaba con una ubicación accesible para el público (calles pavimentadas y líneas de tranvías. Carmona arrendó el predio por veinte años y con ello logró hacerse del control del béisbol, porque al perderse los últimos espacios disponibles para jugar, la única opción que quedaba era el parque de Carmona, así que para poder jugar, los equipos forzosamente debían sujetarse a las reglas y condiciones que Carmona les impusiera. (Esparza, 2018)

Con esta jugada o decisión la Asociación se aseguró el derecho legítimo de establecer los criterios de pertinencia y, de incluir a ciertos socios al mismo tiempo de excluir a otros, todo esto basado en el principio inclusión/exclusión. De esta forma se consolidó como la máxima autoridad del béisbol en la ciudad de México, sin embargo el propio el propio Carmona caería en prácticas nada beneficiosas para la organización ya que la concesión del parque la obtuvo como dueño de La Casa de los Deportistas (una tienda de artículos deportivos) y no como el presidente de la Asociación del D. F. cobrando un porcentaje de la taquilla a la propia organización que encabezaba

Luego de perpetuarse una década al frente del béisbol capitalino, la Asociación logró tener la estabilidad suficiente para administrar y controlar este deporte porque en caso de que algún equipo no estuviera de acuerdo con alguna de sus disposiciones o que no cumpliera con algún compromiso, se le impediría jugar y concertar partidos en sus campos.

La centralización de funciones y control de los campos deportivos fue un paso importante para que el béisbol en el Distrito Federal lograra diferenciarse como un sistema propio, pues a partir de ese momento se vuelve más estable la organización de partidos y su consolidación como negocio. Sin embargo, con ello no cesaron las críticas hacia la presidencia de la Asociación por la supuesta “ilegitimidad” de Ernesto Carmona y por las pretensiones de este último de nombrar como su sucesor a “Fray Nano”, buscando con ello disimular sus negocios.

A pesar de que la Asociación continuó organizando más y mejores torneos persistió el descontento por el autoritarismo con que Carmona manejaba los asuntos de béisbol. Ello provocó el surgimiento en 1923 de un grupo disidente que optó por separarse de la Asociación y fundar un nuevo organismo que modificó las relaciones de poder y debilitó el control establecido por Carmona.

Fray Nano fue impuesto como presidente de la Asociación, sin embargo según Esparza (2018) la oposición optó por abandonar la Asociación del D. F. y formar una nueva asociación que en verdad trabajara en pro del béisbol y que no fuera una mera pantalla para disimular los negocios de Ernesto Carmona. Fue así como surgió la Asociación Mexicana de Aficionados de Béisbol (AMAB), un organismo que se encargaría de fomentar el béisbol amateur. En el trasfondo del conflicto se ubicaban los intereses económicos contrapuestos por los beneficios de taquilla.

Este sisma no debilitó el béisbol capitalino, sino que al contrario la competencia entre ambos grupos fortaleció la organización de las ligas de béisbol, ya que cada una se enfocó en su sector específico: la del D. F., administrada por Carmona, al béisbol profesional, mientras que la Asociación Mexicana (AMAB) presidida por Eduardo Rodríguez, al béisbol amateur.

Ambas entidades no solo competían en organizar mejores ligas, sino también en el ámbito deportivo, disputándose el título de campeón de la ciudad de México. Esto gracias al cronista “Guardameta” de El Universal, quien tuvo la idea de organizar una serie de campeonato de tres partidos entre los equipos campeones

de ambas asociaciones, muy a la usanza de las series mundiales de las ligas mayores estadounidenses. (Esparza, 2018)

El nacimiento de la Liga Mexicana de Béisbol

A inicios de 1925 las directivas de ambas ligas fueron convencidas de reunirse y discutir dicho proyecto, el cual fue aprobado para luego conformarse el Comité Supremo, un tribunal de honor integrado por los presidentes de las dos asociaciones (Carmona y Eduardo Rodríguez), además del cronista "Fray Nano", que se encargaría de resolver las controversias suscitadas en los partidos, pero principalmente de imponer la disciplina.

En esta primera serie midieron sus fuerzas los conjuntos del Guanajuato perteneciente a Asociación del D. F contra el Multicolor de la AMAB, y así zanjar dudas con respecto a quién tenía el "mejor béisbol de la capital". El torneo fue ganado con facilidad por el Guanajuato al ganar dos partidos consecutivos. Sin embargo, a pesar de que fue poco reñida contó con un rotundo éxito que aseguró que la idea prevaleciera. La idea de celebrar dicha justa constituyó desde la perspectiva sistémica una diferenciación (variación) que supo acoplarse a las estructuras ya existentes (selección) la cual fue asumida por la comunicación (reestabilización).

Tras el éxito de esta serie de campeones los presidentes de ambos torneos decidieron celebrar un campeonato con ocho equipos (cuatro por cada asociación) del cual se auguraba un éxito total en lo económico como deportivo. Tras aprobarse el certamen que se llamaría "campeonato mixto", factores extradeporativos, o elementos del entorno, provocaron que se viera interrumpida su celebración. Un proceso de comunicación asimétrico, en otras palabras: un rumor de que los umpires favorecerían con sus decisiones a algunos equipos crearon un ambiente de discordia que no pudo solventarse y provocó que el comité supremo renunciara y el campeonato mixto finalmente se disolviera.

Ambas organizaciones deportivas se vieron obligadas a recurrir a planes alternativos. La AMAB organizó la denominada "Liga de Verano", la cual terminó siendo un fracaso por la poca estabilidad en las plantillas de los equipos. Mientras que la Asociación del D. F., se tomó un poco más de tiempo para planificar y organizar una nueva liga que sería llamada Liga Mexicana de Béisbol.

No obstante, el historiador e investigador mexicano Tomás Rodríguez Fernández (2015), recoge una versión diferente sobre el proceso de fundación de la Liga Mexicana, una interpretación más alejada de la lucha divergente entre dos organizaciones y más cercana al conceso entre estas.

Según Morales (2015) los primeros cimientos para su edificación comenzaron el 24 de febrero de 1925 con la unificación de las Asociaciones Mexicana y del DF, dejando un solo organismo que rigiera el beisbol de aquel entonces. Los directivos Ernesto Carmona y Eduardo R. Rodríguez, llevaron por buen camino el beisbol, todavía en sus categorías primera fuerza (profesional), segunda (semi), tercera, cuarta, juveniles y hasta infantiles.

Don Ernesto Carmona, apoyado por la Asociación Mexicana de Aficionados de Béisbol, managers y organizadores de los equipos fueron invitados y hubo respuesta positiva. Se formó una sola liga que fue apoyada por la Asociación del Distrito Federal. Diarios y otros allegados al mundo de la pelota caliente apoyaron la idea y así quedó marcado que iniciaran el 28 de junio de 1925.

Se trataba entonces de hacer algo más atractivo que arreglar los compromisos de juegos amistosos. Se sabía que había calidad y equipos con mucha disposición, por eso era buena idea hacer calendarios de juegos y formalizar una competencia. Los periodistas de esa época estaban entrenados de lo que sucedía en los Estados Unidos con las ligas mayores, ahí tenían un ejemplo de béisbol organizado y hacer algo parecido sería de mucho atractivo para los aficionados. (Morales, 2015).

El propio Alejandro Aguilar residió en los Estados Unidos durante los meses de enero a septiembre de 1924, específicamente a la ciudad de San Antonio, Texas. Durante esa temporada pudo aprender inglés y ver cómo funcionaba la práctica del deporte de las bolas y los strikes en ese país, específicamente la liga texana de categoría A, tercera fuerza del país norteamericano. Igualmente tuvo la oportunidad de observar a los Medias Rojas de Boston, equipo de las Ligas Mayores que estuvo de entrenamiento primaveral en esa urbe.

La conclusión de Fray Nano de esa etapa en Estados Unidos fue fundamental para su concepción de lo que sería la Liga Mexicana de Béisbol:

“De esa etapa de nuestra vida en San Antonio, sacamos al idea de que la única forma de hacer un verdadero béisbol es organizando ligas estables, que se jueguen en determinadas épocas sin faltar cada año. Pudimos darnos cuenta de cómo

tenían organizada su Liga y la enorme ventaja de tener constantemente novedades con equipos de fuera” (Fray Nano, 1937)

A su regreso de Estados Unidos, Fray Nano, comunicó sus observaciones a su colega Ernesto Carmona. Ambos dan cuenta rápidamente que no era posible organizar la liga, pues había “intereses creados que lo impedían” y por tanto era mejor esperar al inicio del circuito de las Ligas Mayores en Estados Unidos. Estos intereses no eran más que equipos “trabucos” conformados por pocos meses que desnivelaban el nivel de juego de los incipientes certámenes de ese entonces, y que luego se desintegraban dañando el espectáculo. (Actualmente la LMB se efectúa entre los meses de abril a octubre, coincidiendo con el de Grandes Ligas)

En 1925 Fray Nano y Ernesto Carmona comienzan a dar los primeros pases para la conformación de la Liga Mexicana.

“Este fraile haló con el Gnral. Andrés Zarzosa, que entonces residía en Puebla tenía un buen equipo, a base de cubanos, que se llamaba 74 Regimiento y lo convenció de que entrase a la Liga, la cual ganó ese equipo con una post serie que perdió la novena México por la poca disciplina de alguno de sus elementos, que habiendo ganado con cierta facilidad el primer match, no se presentó a los subsiguiente y los perdió su equipo” (Fray Nano, 1937)

Tanto Ernesto Carmona como Fray Nano continuaron visitando los Estados Unidos para aumentar sus conocimientos sobre el “béisbol organizado”.

“Las observaciones de ambos han ayudado al desarrollo de la Liga, la cual cada día va para arriba y que llegará a las alturas que no se sospechan si los directores de los clubes no pierden la cabeza por el éxito y continúan como hasta ahora con la idea de que se necesitan unos a otros, que todo club es importante” (Fray Nano, 1937)

Una aseveración que hoy por hoy, aún se mantiene vigente.

En 1937, con la consolidación de la Liga Mexicana, otras regiones del país comienzan a ver con buenos ojos la conformación de campeonatos regionales. Según cuenta el propio Fray Nano, el Coronel Enrique Calderón, gran aficionado al béisbol y gobernador del Estado de Durango le había comunicado el esfuerzo que se realizaría en el norte de la República para organizar una liga que incluiría a las plazas de Monterrey, Durango, Chihuahua, Nuevo Laredo, Ciudad Juárez, Rosita, Torreón y otras poblaciones. Esta fue una noticia muy agradable para el fundador de la Liga Mexicana, pues años atrás el mismo había sugerido esa idea. Para que el

vencedor de la Liga Norte se enfrentase al de la Liga Mexicana y así decretar el campeón de la República

El eco de la Liga Mexicana había resonado no solo en el norte, sino también en la costa del Pacífico. Fray Nano recoge en sus líneas una comunicación desde Culiacán con dos personas anónimas que le habían manifestado con suma seriedad la idea de conformar un circuito llamado Costa del Pacífico, cuyo vencedor sugerían se enfrentara al titular de la Liga Norte y de la Liga Mexicana, para así decretar un Campeón Nacional.

“Nos preguntan cuál es nuestra opinión sobre el caso. Simplemente que sería nuestro ideal. Y tanto ellos como los del norte ofrecemos nuestra colaboración en todos los sentidos para que lo de la cosa cuaje. Dentro de unos cuantos años tendríamos un gran béisbol” (Fray Nano, 1937)

La fundación de la Liga Mexicana de Béisbol pasó a convertirse en un hecho ya consumado, un producto de las pugnas entre las asociaciones que promovían el béisbol en el D.F., jugando un papel central el interés que ya representaba en este deporte, el control de los parques y el uso exclusivo de artículos deportivos de casas comerciales de los magnates del deporte de entonces.

Alejandro Aguilar Reyes y Ernesto Carmona siguieron con su arduo trabajo para la fundación de la Liga Mexicana, y una establecidos los reglamentos, "Fray Nano" Reyes quedó como presidente, además de ser propietario del famoso parque Franco Inglés, era titular de la Asociación de Ampayers, periodista, y en algunas ocasiones se ponía los arreos para cantar bolas y strikes, o bien, auxiliar en las bases. Cuatro días antes del primer juego oficial de la Liga Mexicana, y tras una larga reunión, que finalizó cerca de la medianoche del miércoles 24 de junio, quedaron establecidas las bases para la temporada: "...Los señores Eduardo Ampudia (México), Ernesto Carmona (Agraria), el general Andrés Zarzoza (74 Regimiento), Agustín Verde (Águila), Jesús García (Guanajuato) y Jorge Bixler (Nacional) son los propietarios de los clubes en la Liga Mexicana. El 2 de enero de cada año se cambiará la directiva, o bien puede haber reelección, según lo determinen los propietarios. (Liga Mexicana de Béisbol)

En dicha reunión se tomaron igualmente otras decisiones trascendentales para el funcionamiento de la justa:

- 1- La LMB quedaría integrada por siete equipos los cuales disputarían 14 encuentros en un certamen de "todos contra todos".**
- 2- Cada conjunto podía tener un máximo de 20 jugadores o menos, entre mexicanos y extranjeros, según la necesidad de cada uno.**
- 3- Los escenarios en el DF fueron los parques Franco Inglés y Anáhuac.**
- 4- La inscripción por cada club se fijó en 50 pesos, y cada uno tenía la posibilidad de designar a su anotador oficial.**

5- Si un club desistía, por varias causas, tenía de 24 a 48 horas para volver a integrarse.

De esta forma quedaban plasmadas las condiciones de pertenencia a dicha organización. Decisiones que, al ser comunicadas de esa forma y no de otra, se convertirían en premisas de decisión para las siguientes decisiones. Todo quedó listo para que a las 11:15 de la mañana de aquel domingo 28 de junio, el ampayer principal, Gabriel Atristain diera el grito de *¡Playball!* que aún retumba 95 años después.

Hoy en día, la Liga Mexicana es reconocida como el torneo donde los equipos participantes se disputan el campeonato nacional y también se considera que tiene mayor importancia que cualquier otra liga o asociación. Sin embargo, en 1925 era una liga más y fue llamada así porque la asociación rival (la amab) se había adelantado en denominar a su nuevo campeonato Liga de Verano, como era habitual. Así que para evitar confusiones, Ernesto Carmona decidió buscar un nuevo membrete para su nueva liga, aceptando la sugerencia de “Fray Nano” de llamarla Liga Mexicana. (Esparza, 2018)

En la década de los años 20, la Liga Mexicana era un torneo más entre tantos otros de la época, muy lejano a lo que representa hoy día. No obstante, fue su estructura organizacional la principal fortaleza que la llevó a diferenciarse del resto y ganar notoriedad, ya que las otras ligas no podían ni siquiera concluir una temporada.

La Liga Mexicana sobrepasó por mucho las expectativas de sus organizadores, pues fue el torneo más disputado y más concurrido de la década de 1920, permitiendo que Carmona y la Asociación del D. F. se consolidaran como los legítimos representantes del béisbol, no solo en la capital, sino también a nivel nacional, pues de manera paulatina fue extendiendo su radio de acción hacia otras ciudades del país y con ello logró vencer al grupo disidente de la Asociación Mexicana (AMAB), la cual, al carecer de ligas organizadas y competitivas, fue perdiendo presencia entre los aficionados y los beisbolistas, quienes prefirieron concurrir a los partidos de la Liga Mexicana y afiliarse a la ASOCIACIÓN DEL D. F. (Esparza, 2018)

Primera Etapa de la Liga Mexicana de Béisbol: Consolidación y superación de la segunda improbabilidad de la comunicación

La Liga Mexicana empezó a ganar mayor cantidad de adeptos, así como la preferencia de la prensa y de los propios jugadores. De esta forma se impuso sobre la AMAB, ya que sus ligas empezaron a ser consideradas como de segunda categoría, por ser poco atractivas, poco competitivas y bastante desorganizadas.

Ante el declive de la AMAB, la Asociación del D. F. domina las relaciones de poder en el béisbol en el distrito federal e implantan varias reformas con el objetivo

de establecer un mayor control. Una de estas medidas fue otorgar mayor preponderancia a la formación de peloteros mexicanos, ante que la contratación de peloteros extranjeros, de los cuales dependían en gran medida los equipos de la Asociación. Ello conllevó a transformar el formato de la Liga Mexicana de profesional a amateur.

Muchos equipos capitalinos tenían varios peloteros mexicanos en sus filas pero, por lo general, estaban relegados a la banca, aspecto que iba en detrimento del desarrollo del béisbol nacional, ya que si los novatos mexicanos no tenían la oportunidad de jugar, en todo momento se tendría que importar beisbolistas extranjeros de experiencia. La dependencia que se tenía de los peloteros extranjeros, hacía que los equipos tuvieran “cimientos de arena”, porque estaban sujetos a los caprichos de los beisbolistas foráneos, por ejemplo, el “México” no pudo ganar el campeonato de 1925, porque los cubanos Castillo y Ramírez desertaron cuando sus servicios eran más necesarios. ([Esparza, 2018](#))

Como forma de contrarrestar la inestabilidad provocada por la contratación de peloteros extranjeros, Ernesto Carmona decidió realizar un torneo amateur solo con peloteros mexicanos. Sin embargo los beisbolistas profesionales se hacían pasar por amateurs para seguir jugando. A su vez continuaba el problema del revolvedero en el cual los peloteros cambiaban de una novena a otra tras mejores ofertas, obligando a equipos a abandonar el campeonato y debilitando finalmente la liga la cual se veía obligada a recurrir a ajustes para continuar la competición.

Además, a partir de la propia disparidad entre los equipos, el certamen perdía interés en el público afectando los ingresos en la taquilla. Para solucionar este problema se implementó el llamado “pacto de Honor” en el cual cada pelotero quedaba comprometido a durar tres años con un mismo equipo tras firmar el contrato. Igualmente se unificaron a la Liga Mexicana certámenes inferiores que fungieron como granjas para la formación de peloteros. Igualmente se limitó la importación de jugadores extranjeros con el objetivo de otorgar un espacio a los peloteros mexicanos.

Con estas medidas se buscaba ejercer mayor control sobre el béisbol y la forma de lograrlo era excluyendo a los elementos “problemáticos” que acostumbraban a cambiar recurrentemente de equipo según la oferta económica, así como a aquellos equipos con excesivo poder económico patrocinados por algún militar o secretaría de estado que llegaban a concentrar los mejores jugadores radicados en México tras robárselos a otros equipos, eliminando así la rivalidad en el campeonato.

Además de sembrar la discordia y de desorganizar los torneos, los equipos trabucos tenían una duración incierta porque al depender de la ayuda de un

mecenas, cuando ésta faltaba, automáticamente el equipo se disolvía y en esa época era muy común que esto ocurriera, pues repentinamente se daba una movilización militar, el cese de un ministro o simplemente el patrocinador se aburría y daba de baja al equipo, lo que propiciaba que los peloteros buscaran una nueva novena que les pagara por jugar y así el ciclo se repetía. Por ejemplo, el equipo Regimiento 74, a pesar de ganar el primer campeonato de la Liga Mexicana en 1925, se quedó sin patrocinador y tuvo que buscar un nuevo sostén, porque su mecenas, el general Zarzosa, se aburría y se retiró del béisbol. En ese mismo sentido, el Policía de México se proclamó campeón de la Liga Mexicana en 1928 porque de manera intempestiva tres peloteros cubanos (Catalá, Agapito y Aquilino) desertaron del Bravo Izquierdo, ya que recibieron una oferta económica que no pudieron despreciar. ([Esparza, 2018](#))

La Asociación del D.F. reformó la estructura administrativa del béisbol capitalino para dominar las relaciones de poder y ejercer mayor control sobre los equipos para cumplir con el objetivo de mejorar la organización del certamen, así como de formar mejores peloteros mexicanos. Fue de esta forma como la Federación Mexicana de Béisbol (antes Asociación del D. F.) logró imponerse a todas las demás instituciones beisboleras y se posicionó como la única y legítima representante de este deporte, tanto en la Ciudad de México como en el resto del país.

A través de disímiles estrategias, esta organización logró disputar y arrebatarse la administración del dinero a los equipos y así cimentar sus propias relaciones de poder. Un hecho consumado bajo la presidencia de Ernesto Carmona, quien logró construir una red clientelar en torno a su persona luego de obtener recursos militares y de empresas para organizar campeonatos, así como de un estadio de béisbol que le permitió imponer sus propios criterios de pertinencia al campeonato.

En esta primera etapa podemos categorizarla como de “consolidación” o estabilización la LMB era incapaz de superar la segunda improbabilidad de la comunicación: llegar más allá del círculo de los presentes, o sea de aquellos que asisten al estadio. De esos juegos apenas se daban a conocer los marcadores. La prensa de aquel tiempo no daba muchos detalles de la labor de los jugadores durante los encuentros y mucho menos de las estadísticas individuales en cada una de las confrontaciones. Esta etapa de 1925 a 1936 aparece con información muy escueta.

Igualmente existía la informalidad, algunos equipos no asistían a los juegos, nadie estaba acostumbrado al cumplimiento cabal, además la diferenciación funcional no estaba completamente desarrollada, pues los cargos y tareas no quedaban bien definidos. El propio Fray Nano tenía que asumir muchísimas

funciones que no le correspondían, incluso llegando al grado de que ante la ausencia de un árbitro el presidente de la liga se puso los arreos y entro al juego como imparcial.

Esta primera década de la LMB desfilaron cinco presidentes al frente de la Liga Mexicana, aunque el poder real siempre descansó en las manos de Alejandro "Fray Nano" Aguilar y Ernesto Carmona. En el plano formal presidieron el certamen: Alejandro Aguilar Reyes (1925-1926), Ernesto Carmona (1927-1929), Federico Reynaud (1930-1932), Dr. Manuel Márquez (1934), Alberto Uruchurtu (1935), e Higinio Ureta (1937)

Se necesitaron 10 años para terminar de afincar el nacimiento de la LMB. Y ya en 1936 (Morales, 2015) afirma que termina la etapa de "consolidación".

Para 1937 se inicia otra etapa de la liga, más sólida y con más juegos aunque no dejaba de ser con calendarios cortos. Pero es desde ese entonces que empieza a reconocerse las labores individuales y poner la primera piedra en el libro de récords. (Morales, 2015)

En ese año igualmente fue icónico por la llegada a la LMB un pelotero cubano considerado el más completo de la historia del circuito: Martín Dihigo.

Para 1937 la LMB dio un paso fundamental cuando *Fray Nano* puso todos sus esfuerzos para darle a la Liga las estadísticas que necesitaba. Alejandro puso una persona que llevaba la anotación del juego en el box score y lo mandaba en telegrama al periódico del fraile. (Morales, 2015).

En 1939 llega al certamen uno de los equipos más icónicos en la historia de la LMB, los Sultanes de Monterrey en aquella fecha bajo el nombre Carta Blanca de Monterrey. Un año más tarde, en 1940 llegan los Diablos Rojos de México, que al principio era solo el equipo de México. Ernesto Carmona surgió como el primer manager, propiamente el fundador de este equipo, y con todos los antecedentes de ser un promotor de béisbol con enorme poder dentro del circuito. (Morales, 2015)

Segunda etapa: Esplendor y ocaso de la Liga Mexicana de Béisbol. La era del autoritarismo

El período de Jorge Pasquel

En 1940 se inició una nueva era en la Liga Mexicana de Béisbol, que siguió adelante a pesar de una división de equipos. La nueva liga formada por Jorge Pasquel, magnate veracruzano al cual le encantaba el béisbol y estaba decidido a hacer grande el circuito de la LMB.

El beisbol mexicano de la década de los 40 se singulariza por la impactante figura del acaudalado empresario veracruzano, Jorge Pasquel, quien junto a su hermano Bernardo hizo acto de presencia en la Liga Mexicana.

Ambos magnates tenían el enorme objetivo, sin mediar costo económico, elevar la calidad competitiva del circuito, dotándolo de peloteros disponibles en el extranjero caracterizados por su gran talento y trayectoria en los diamantes.

Fue así como, en especial Jorge Pasquel, quien visitó los parques donde jugaban las Ligas Negras de EE.UU y de ahí se trajo a México grandes peloteros que iban a registrar historia en la pelota mexicana.

Hizo lo mismo con la Liga Invernal Cubana ofreciendo a sus mejores peloteros mejores condiciones de trabajo y en estos enlaces, tuvo total éxito. De esa forma, teniéndole al frente de la nueva aventura, pronto se avizoraron mejores tiempos para la pelota profesional de México.

Sin embargo, en 1940 el béisbol nacional iba a afrontar una situación muy difícil: Sería el año del cisma en el béisbol Mexicano al separarse los dirigentes del circuito, formándose dos ligas diferentes. La Mexicana se integró con el México Rojos, Azules del Veracruz, Monterrey, Torreón, Nuevo Laredo y Santa Rosa. La otra liga fue bautizada como “Cismática”, de solo un año de vida y contó con las plazas del Águila de Veracruz, Córdoba, Agrario, Comintra y Tampico.

Impulsaban a la primera, el periodista Alejandro Aguilar Reyes, “Fray Nano”, primer presidente en 1925 del circuito y luego Alto Comisionado de la Liga Mexicana entre 1927 y 1942, así como Jorge Pasquel, quien había debutado ese año como magnate de los Azules de Veracruz teniendo como plaza a la capital del país y no al puerto jarocho de donde sacó la franquicia.

El empresario compró el terreno donde estaba el Parque Delta, y ese fue el punto definitivo para que la Liga Mexicana de Pasquel y Fray Nano, prevalecieran,

acabando con el otro circuito que tuvo que celebrar los juegos fuera de la ciudad (Morales, 2015)

Esa famosa “Liga cismática” finalmente recortó su temporada, concluyéndola en agosto, y se desbandó, terminando con su aventura.

De esta forma “las aguas volvieron a tomar su nivel”, por lo que aquella década del 40 se iba a convertir en una época dorada que iba a tener en 1946 su máxima expresión de calidad por la enorme cantidad de peloteros de Ligas Mayores que Pasquel iba a “cautivar” con su dinero. (Rubio, 2009)

Diferente a la Liga Mexicana de los años veinte y treinta, los campeonatos de la década de los 40 fueron muchos más largos y la mayoría de los clubes celebró más de 80 partidos.

De 1940 en adelante nos e programaron temporadas cortas como sucedió en las primeras décadas y por algunos años en los 30, y el rol de juegos terminaba después de la Serie Mundial y las Ligas Menores.

En los años 20 fueron temporadas de 16 a 18 juegos y fue hasta 1938 cuando se jugaron casi 50, llegando a ser 59 en 1939.

La llegada en 1946 del poderoso magnate Jorge Pasquel al frente de la LMB sentó un antes y un después en el devenir de este certamen. La temporada del 1946 se puede considerar como el momento cumbre de Pasquel por la LMB. Aunque todavía no funcionaba como liga independiente, el poderoso magnate se encargó de que en todo el mundo se hablara de lo que consideraba su circuito. No se midió en costos y empezó el reto a las Ligas Mayores trayendo jugadores que, por supuesto, encumbraron la presencia de la Liga Mexicana. Todavía lejos de establecer un reglamento administrativo la liga se nutrió de mucho talento.

Primeramente los jugadores negros que no tenían cabida en Ligas Mayores, y luego los del gran circuito, el caso es que llegaron a la LMB elementos notables que, junto a los jugadores mexicanos que brillaron por luz propia, formaron “trabucos” que podían equipararse a los de las ligas mayores estadounidenses.

En 1946, cuando se juntaron los mejores jugadores de color con los peloteros de color con los peloteros que habían venido de las Ligas Mayores, se alcanzó a jugar un beisbol de mucha altura, desorganizada como lo era casi todo en ese tiempo en México pero, pero con mucha calidad. Esa fue la llamada temporada de oro, repitiéndose en 1947.

Sin embargo el sueño de Pasquel de formar un imperio para que la LMB fuera considerada otra Liga Mayor finalizó en 1948 cuando comenzó a rebajar sueldos a los peloteros de Grandes Ligas que habían venido y cuando la Gran Carpa les abrió las puertas a jugadores de color en 1947 con la llegada del gran Jackie Robinson.

De 1948 a 1951 Pasquel continuó siendo el hombre fuerte de la Liga Mexicana que entró en una etapa importante, ya con contrataciones menos espectaculares llegaron mejores oportunidades para el pelotero mexicano. Hay que aceptar que con la firma de tanto pelotero importado no hubo cupo para un buen número de jugadores mexicanos bastante buenos que había y por ello se formó la liga nacional, que también tuvo buena calidad de juego.

Pasquel decidió marcharse de la LMB tras ganar el campeonato de 1951. Varios factores hicieron que se alejara del béisbol y uno de ellos fue recibir una pedrada en la cabeza en San Luis Potosí en la final entre Tuneros y Azules de Veracruz. Después de 12 años el magnate dejó al garete la Liga Mexicana de Béisbol y muchos llegaron a preguntarse si el circuito iba a poder salir adelante sin el dinero y el empuje de Don Jorge.

Durante los años de Pasquel se probó en algunas temporadas el sistema de dos mitades, jugando el ganador de la primera contra el ganador de la segunda, para de esa manera tener algo que imitara a la Serie Mundial de las Ligas Mayores. Fue un éxito a finales de la década de los 40 poner los Juegos de las Estrellas de mexicanos contra extranjeros, lográndose grandes asistencias en cada uno de ellos. Como en ese entonces existían muy buenos jugadores foráneos y la mayoría de los mexicanos eran peloteros estrellas se dieron partidos de alto voltaje para el agrado de los aficionados.

Igualmente, y como lo hacían en Estados Unidos, se estableció que los juegos de los viernes por la noche fueran llamados Noche de Damas, quienes entraban gratis y se produjeran muy buenas concurrencias esas jornadas. La dependencia de la LMB de la figura de Pasquel y la posterior salida de este provocó un gran vacío en el certamen, incapaz de sostenerse por sí mismo.

La crisis de 1952

Aunque en todas las temporadas de la LMB ha tenido que afrontar dificultades, la de 1952 destacó por encima de muchas. Con Eduardo Quijano Pitman de

presidente se trató de conseguir el alquiler del Parque Delta, el cual fuera vendido por Jorge Pasquel al Departamento Central de la Ciudad de México tras retirarse del circuito.

Pasaban los días y semanas y Quijano Pitman no lograba rentar el parque el cual querían tirar para hacer otra construcción.

La LMB decidió arrancar con seis equipos todos de provincias: Veracruz, Torreón, Jalisco, San Luis Potosí, Nuevo Laredo y Monterrey. Estaba acordado que en caso de que logran el alquiler del Parque Delta, los tuneros de San Luis Potosí se trasladarían al parque Delta. Y así fue. Los aficionados de la capital recibieron al equipo tunero con los brazos abiertos.

La Liga estaba logrando un éxito tremendo con el parque Delta teniendo grandes asistencias como en los buenos tiempos pero llegó la tragedia. En un domingo lleno de sol, el 13 de junio al jugar el líder Águila contra Diablos Rojos, partes de las gradas de preferente se cayeron y hubo que lamentar dos muertos y alrededor de 50 heridos. Con el paso de los años, la madera y los postes que aguantaban las gradas cedieron y vino este lamentable hecho.

El Departamento Central cerró el Parque Delta, iniciándose una labor de inspección y remodelación del graderío. Para cuando se volvió a abrir el parque tenía mucho menos aforo ya que se había dejado a la mitad de la construcción original. Se volvió a jugar pero ya no era el mismo estadio con capacidad para 20 mil personas. Ese año hubo otra tragedia cuando el autobús que llevaba al equipo Sultanes de Monterrey a la capital chocó en Linares, Nuevo León, contra un camión de carga, falleciendo el pitcher Vicente Corazón Torres y el short stop Alfredo Chamaco García, mientras otros jugadores resultaron heridos.

No hay duda que Quijano Pitman merece mucho más reconocimiento del poco que se le ha dado porque logró salvar a la Liga Mexicana cuando parecía que todo se podía ir al abismo en el primer año sin Jorge Pasquel.

Al tener alquilado el Parque Delta para la campaña 1953, la Liga Mexicana decidió poner un par de equipos en la capital, los Diablos Rojos y uno nuevo que decidió llamar Indios de Anáhuac. En 1953 fue una campaña complicada y muchos pensaban que el béisbol profesional podría terminarse en el DF cuando vino el anuncio de que el Instituto Mexicano del Seguro Social iba a construir un nuevo estadio de béisbol en el mismo lugar donde estaba el Parque Delta.

Aun así, el de 1953 fue un año para olvidar, porque, entre otras cosas, dos equipos abandonaron la liga por bajas asistencias: Torreón y Anáhuac.

Para ese tiempo la Liga Mexicana había sido opacada desde el invierno 1953-1954 por la Liga Veracruzana, que levantó el béisbol al poner dos equipos en la capital, el Aztecas, de Alejandro Peralta, y los Diablos Rojos del México, del Ché Ramírez, un millonario de Ciudad Juárez.

Mientras la calidad de la Liga Mexicana había bajado, la Veracruzana presentó incluso a jugadores de Ligas Mayores. En el invierno de 1955-56, la Liga veracruzana llegó a su apogeo y final, tras la participación de un conjunto de diablos Rojos plagado de estrellas que no pudo sostenerse en el tiempo, por lo cual se vino abajo el interés por este campeonato. A ello se sumó la retirada de Alejo Peralta, que para ese entonces ya estaba en la Liga Mexicana con los Tigres y decidió quitar del invierno a los dos conjuntos que eran suyos: el Azteca y los Diablos Rojos. En 1957-58 tuvimos el final para siempre de la pelota profesional de invierno en la capital.

La Liga Mexicana ingresa al Béisbol Organizado

Encabezada por el magnate chihuahuense Anuar Canavati, famoso magnate de los Sultanes de Monterrey, la Liga Mexicana comenzó largas pláticas con el Béisbol Organizado de los Estados Unidos, tratando de que la liga entrara en esa esfera beisbolera. Encontró buen ambiente y para 1955 se abrió el pote de oro al anunciarse que la LMB hasta entonces famosa por la guerra de Jorge Pasquel con las Ligas Mayores, entrara al béisbol organizado y con ello le abrió nuevos horizontes al circuito.

La Liga Mexicana ingresó al Béisbol Organizado bajo la denominación 'Clase AA'. Ese movimiento resultó bastante provechoso para el béisbol de México, porque dio inicio a los convenios de los equipos mexicanos con las novenas de las Ligas Mayores, siendo los primeros de ellos el de los Sultanes de Monterrey con los Dodgers de Brooklyn y el de los Tigres Capitalinos con los Piratas de Pittsburgh. En ese mismo año, 1955, los Tigres ganaron su primer título en la liga gracias a los refuerzos obtenidos de las Grandes Ligas. En 1967 se le otorga a la Liga Mexicana el nivel "Clase AAA" con el que se cuenta en el presente.

A partir de ahí se podrían tener acuerdos de trabajo con organizaciones de Ligas Mayores para contratar jugadores del Béisbol Organizado que serían amparados por la National Association.

Con la llegada del béisbol organizado vino la inauguración del Parque del Seguro Social en la capital, un estadio que el manager de los piratas de Pittsburgh, equipo que disputó juegos de exhibición en 1958, Danny Murtaugh, calificó como un parque de Ligas Mayores.

Pero también 1955 fue muy significativo porque se dio la llegada de los hermanos Peralta a la Liga Mexicana. El ingeniero Alejo, que se puso al frente de un nuevo equipo de la capital que se iba a llamar Tigres, y Héctor, que fue el nuevo propietario de los Diablos.

Otro punto a favor de la LMB es que la Liga Dominicana dejó de funcionar en el verano para convertirse en invernal, y muchos jugadores que militaban ahí vinieron a la Liga Mexicana. En 1955, los fanáticos habían regresado de nuevo al parque de pelota, había fiebre beisbolera, y en la Ciudad de México comenzó la gran rivalidad al jugar Diablos Rojos contra Tigres.

En 1959 Alejo Peralta tuvo la idea de comenzar en plan grande el desarrollo del pelotero mexicano al instalar una escuela invernal en el Parque del Seguro Social, para luego convencer a casi todos los demás directivos de debería ser exclusivamente de prospectos mexicanos. Después llegó la Academia del Patejé en 1980. Igualmente Alejo Peralta fue elegido por los demás directivos de la Liga Mexicana como el Alto Comisionado, lugar que ocupó durante varios años. Hasta ese momento la LMB podía dividirse en dos eras, la de Jorge Pasquel y la de Peralta.

“Las décadas doradas”

En 1960 y 1961 la Liga Mexicana y la Liga de Texas se fusionaron en lo que llamaron Asociación Panamericana, con una existencia de tres temporadas. En ellas hubo juegos interligas, Juegos de Estrellas y Series Finales. La liga texana dominó los juegos interligas y dominó las Series Finales. Después de 1961 se abandonó la idea debido a los largos y costosos viajes por carretera que se hacían. Las década de los 60 y 70 fueron, según catalogan Morales y Kerlegand (2015), de bonanza completa. Bajo la presidencia de Antonio Ramírez Muro desde 1962. La Liga comenzó sus expansiones a ritmo acelerado. Primero llegaron los Broncos

de Reynosa en 1963, un año después los Charros de Jalisco, para alcanzar los ocho equipos.

De seis clubes que había en los 50, se llegó al gran total de 20 para 1979, por lo que hubo trabajo para miles de personas y se colocaron cinco novenas en cada una de las cuatro zonas con playoffs y una Serie Final. El mandato de 20 años de Ramirez Muro hizo crecer la Liga Mexicana como nunca se soñó.

En esos años, con nuevos clubes, la LMB fue pródiga en directivos que hicieron época como el Dr. Álvaro Lebrija, quién llegó en 1964 con los Charros de Jalisco y en unos cuantos años procedió a hacer una organización como nadie lo había logrado, poniendo un campo entrenamiento en Tehuacán, Puebla, contratando muy buenos buscadores y que en poco tiempo envió talento a Ligas Mayores.

Luego llegó gente importante del estado de Veracruz, como don Jaime Pérez Avellá, quien con su hijo Vicente formaron una inolvidable pareja armando grandes trabucos campeones en la Liga Mexicana.

No hay que olvidar la llegada en la década de los 60 de Ángel Vázquez, un directivo cubano que abandonó la Isla, huyendo del comunismo, y estuvo años al frente de la oficina de Tigres trabajando para el ingeniero Alejo Peralta. Vázquez luego obtuvo la franquicia de los Diablos Rojos del México en el año 1972 e hizo campeones a los Diablos durante tres temporadas (1973, 1974 y 1976).

En ese mismo año 1972, a la par de Vázquez, la Liga Mexicana dio la bienvenida a un trio que hizo historia en el circuito. Nos referimos a Chara Mansur y sus hijos Roberto y sus hijos Roberto y José Antonio.

Para 1981 el clan Mansur estaba al frente de los Diablos Rojos del México.

Tercera etapa: La caída

En 1979 se impuso record a nivel de liga al tener por primera vez un calendario regular con 20 equipos, se cubría intensa y geográficamente una gran parte del país. A los años de bonanza les llegaría un momento de incertidumbre en 1980, cuando varios peloteros que insistían en hacer un sindicato de jugadores se pusieron en huelga antes de un juego de Diablos Rojos contra Tigres en el Parque del Seguro Social.

Los colorados se negaron a jugar y nuevamente la Liga Mexicana se encontró en un momento muy difícil de su historia. Los atletas tenían un pliego petitorio de ocho puntos que finalmente fueron aprobados por la liga ante la

intervención de la Secretaría de Trabajo, pero para 1981, mucho fueron a tomar otro circuito, el de la ANABE, lo que hizo que el ingeniero Alejo Peralta tuviera la idea de buscar nuevos elementos con la apertura de la Academia del Pastejé en el Estado de México.

De los 20 equipos solo seis se mantuvieron en el torneo que se organizó al vapor para completar el año de la LMB. Según el historiador Tomás Morales Fernández (2015), los jugadores que pararon argumentaron cosas razonables, pero el error que cometieron fue rodearse de gente que les calentó la cabeza y que no sabían cómo se manejaba administrativamente el béisbol profesional. Se formó la ANABE y de alguna manera se mantuvieron jugando pero fue por poco tiempo. Varios peloteros regresaron a la LMB, sin embargo, la mayoría no lo hizo. El movimiento sirvió, pero el beneficio fue para los que se quedaron y siguieron llegando. Fue muy penoso, pero nada novedoso, hizo recordar a la Liga Cismática y otros casos ocurridos a finales de los años 40.

La Liga Mexicana comenzó su temporada de 1981 con 16 equipos, cifra que ha mantenido hasta el momento, y se trató de superar el problema de la huelga para continuar funcionando, aunque la situación creó una división entre los aficionados que no fue nada fácil de superar.

Varios jugadores importantes se fueron de la LMB hacia el nuevo circuito, fue una lástima que el gobierno mexicano no haya hecho nada para arreglar el problema que había en el béisbol, sino todo lo contrario, ya que parte de los políticos involucrados le pusieron más combustible a la hoguera al ayudar a conformar la nueva liga como sucedió con el Congreso del Trabajo. (Morales, 2015)

La presidencia de Pedro Treto Cisneros

Dicen que el tiempo cura las heridas, la LMB siguió funcionando, aunque hubo un cambio de presidencia, donde estuvo durante un tiempo el famoso jugador y luego político Beto Ávila (1982), para ese entonces darle un paso a la era de Pedro Treto Cisneros.

Por esa época se creó el Asobepró (Asociación de Beisbolistas Profesionales) con el licenciado Jorge Pulido al frente, que con el concurso de un banco le juntaba a cada pelotero lo que se pretendió sería un fondo de retiro.

Al paso de los años los jugadores decidieron no aportar parte de su sueldo para ese ahorro y se regresó a cada uno de ellos el dinero que llevaban acumulado.

En 1987 se tuvo la intención por parte de los dueños del Parque del Seguro Social de tirarlo para hacer otro tipo de construcciones, pero la intervención de Pedro Treto Cisneros ante las autoridades gubernamentales fue determinante para que la idea no se llevara a cabo y el parque capitalino siguió funcionando hasta llegar el nuevo siglo.

Fue durante los años de Treto de 1983 a 1999, que se tuvo la idea y se logró hacer una nueva y moderna Academia de Béisbol en el Carmen, Nuevo León, misma que sigue funcionando actualmente. Igualmente bajo su administración se concretó algo que parecía imposible llevar a un final feliz, un Enciclopedia del Béisbol Profesional Mexicano, donde aparecen las estadísticas de todos los jugadores que pasaron por la Liga Mexicana.

Fue durante el período como presidente de Pedro Treto Cisneros que se acabó el dominio de una persona en la Liga Mexicana. El gran poder que tuvieron Jorge Pasquel y luego Alejo Peralta para decidir lo que se tenía que hacer, pasó a la historia. La Asamblea de Presidentes de equipos se convirtió en la que decide por votación democrática las nuevas reglamentaciones o los cambios que se vayan a dar.

En el ámbito deportivo se encontró una idea para tener una Serie Final y luego, con la idea de los playoffs, sistema que fue adoptado por las Ligas Mayores, la LMB generó un gran entusiasmo a la hora de los partidos de postemporada. En los tiempos de Jorge Pasquel se puso a prueba el sistema de dividir la campaña en dos mitades para enfrentarse al final los ganadores de cada parte en una serie por la corona. En 1996 se volvió a ese sistema, pero demostró ser deshonesto cuando Tigres, ganador de la primera mitad, deseaba que al final fuera contra Diablos Rojos y no contra el Águila, que peleaba por la corona de la segunda vuelta. Desde entonces se decidió eliminar el sistema de las dos mitades.

Luego se decidió utilizar un sistema similar con los que tuvieron mejor puntuación en cada vuelta yendo a los playoffs, pero el advertir en una ocasión que el sistema también podría ser deshonesto, volvieron en la temporada corrida, como en las Ligas Mayores.

La década de los 90. Desaparición del Parque del Seguro Social

En 1994 llegaron nuevos accionistas a las Diablos Rojos, un grupo de banqueros encabezados por Alfredo Harp Helú, que con el tiempo sería el dueño del equipo, trayendo nuevas ideas.

Después de los 16 equipos que arrancaron la campaña de 1981 se ha mantenido ese número de escuadrones, aunque en varias ocasiones ha habido cambios de franquicias.

Tras la salida de Pedro Treto Cisneros, después de la temporada de 1999, fueron elegidos nuevos presidentes que nunca antes habían estado en la Liga Mexicana, pero en el 2007, pero en el 2007 fue nombrado Plinio Escalante, quien ya había vivido varias temporadas con los Leones de Yucatán, y que en los inicios de la década anterior volviera como asesor del club con Gustavo Ricalde, quien estuvo un rato como presidente de la Liga Mexicana en 1999.

A finales de los 80 se incrementaron los equipos auspiciados por gobiernos estatales, entre ellos la novena de Tabasco, que dejó de pertenecer a Beto Tapia (quien les había puesto ganaderos durante su administración), para luego convertirse en Olmecas al iniciar su gobierno Salvador Neme Castillo.

En esa época los ajustes de reglas comenzaron a tomarse en cuenta buscando que en los juegos no se consumiera tanto tiempo, sobre todo los tiempos muertos, una búsqueda que se mantiene y que por lo mismo ha incrementado las medidas para que los juegos no pasen de tres horas.

A inicios de los 90, el circuito siguió con el sistema de postemporada pero haciéndose muchos experimentos, como cuando se jugó con Zonas Norte, Centro y Sur. Ese fue un sistema que no fue exitoso porque no tuvo atractivo para los aficionados al ver a dos equipos de la misma zona disputándose la Serie Final.

En el año 2000 se produjo un hecho muy triste, sobre todo para aquellos aficionados que se acostumbraron a que en esa esquina de las avenidas Obrero Mundial y Cuauhtémoc, desde el principio de la década del 20 del siglo pasado y hasta el 2000 fuera la casa del béisbol. Primero como Parque Delta y luego como Parque del Seguro Social. Poco tiempo después ese terreno quedó como cimiento de un gran complejo comercial, al cual, por cierto, le pusieron el nombre de Parque Delta. Ese fue el único recuerdo que quedó de un lugar con mucha historia del béisbol mexicano. Así llegó el nuevo siglo con los Tigres y Diablos teniendo como nueva casa el Foro Sol, un escenario que no se puede comparar a los parques anteriores.

APÉNDICE 2

ENTREVISTA A INFORMANTE CLAVE #1

Investigador: El cargo de Alto Comisionado desaparece en los 80, actualmente ha sido retomada esa figura en la Liga Mexicana de Béisbol está ocupado por el mítico exlanzador Fernando Valenzuela ¿Específicamente que función cumple?

Informante clave No. 1: El Alto Comisionado actualmente constituye una figura honorífica, no tiene ningún lugar o funciones específicas en el organigrama. Se creó a partir de unas relaciones un poco ríspidas que se tuvieron con Grandes Ligas.

Es una figura de Grandes Ligas o de las ligas gringas. El Alto Comisionado es la representación del poder plenipotenciario en una liga. O sea, ahí si el Alto Comisionado está por encima de las decisiones individuales de cada uno de los dueños y su continuidad nos e sujeta tampoco al capricho de los dueños. O sea creo que ese es el gran problema del deporte mexicano, que justamente no haya altos comisionados, al final los que deciden para bien o para mal son los dueños, por votaciones mayoritarias y la figura en todas las ligas del presidente en México es quien dirige las motivaciones de los dueños.

Si acaso les puede hacer sugerencias, propuestas o planes de trabajo, pero la última decisión siempre va a ser de los dueños. A diferencia de los Estados Unidos, donde la figura del alto comisionado está por encima de los dueños, no sé cómo lo puedan quitar o remover, yo creo que hay algunos métodos de remoción, pero no necesariamente por tomar alguna decisión poco popular hacia algún sector de interés de los dueños, no creo que sea por eso.

Entonces es una figura que realmente en la práctica, salvo cuando estuvo Fray Nano, y la época de Fray Nano no es representativa a lo que existe en la liga hoy en día. En aquel período de 1925 a 1940 donde la liga no estaba tan unificada, había muy pocos juegos, se jugaba cada fin de semana. Había equipos entrantes, salientes, otros que apenas duraban un año, o incluso había novenas que participaban tres o cuatro juegos y se retiraban, entonces creo que lo de Fray Nano, como Alto Comisionado no puede ser tan representativo de los tiempos en que vivimos.

Después vino Alejo Peralta, él fue dueño de equipos y todo lo que hizo era al estilo autoritario de Jorge Pasquel, este último la primera gran figura, el gran mecenas de la liga. Pasquel fue el primer millonario que trató de concentrar el poder en un solo hombre, pero era un solo hombre que tenía intereses también con un

equipo, y creo que también es el mismo caso de Alejo Peralta, quien fue Alto Comisionado pero también fue dueño de un equipo.

Entonces pues, en el deporte mexicano no ha existido una figura de Alto Comisionado como lo dictan las ligas de Estados Unidos.

Investigador: Al no funcionar el modelo importado desde la MLB, y me refiero específicamente a la figura del Alto Comisionado ¿Prevaleció entonces la forma de liderazgo autoritario, muy común en el México post-revolucionario? ¿Sobre todo con la llegada de Jorge Pasquel al frente de la LMB en la década de 1940?

Informante clave No. 1: Antes los dueños eran todo. Pasquel era dueño de equipo, los Azules de Veracruz, de 1946 a 1948 fue presidente de la Liga y hasta era manager del equipo. O sea, como fue Ernesto Carmona, quien fue fundador de la Liga, fundador de los Diablos Rojos del México, periodista, umpire y manager.

Entrevistador: Esta estructura actual donde se crea la Asamblea de Dueños, el Consejo Directivo y todo el organigrama que convierte al presidente en un empleado más de los dueños viene de la década de los 80 con la presidencia de Pedro Treto Cisneros ¿Por qué tomo estas decisiones?

Informante clave no.1: Desconozco como fue esa gestión en lo administrativo, al igual que la anterior de Ramírez Muro.

La LMB no tiene archivo histórico, hay un archivo, más bien estadístico y de fotografías y la historia es curiosa porque lo hizo Pedro Treto Cisneros, quien también duró muchos años en la liga, y cuando salió se llevó todo, lo privatizó lo hizo suyo y se lo vendió a Alfredo Harp. Y hoy por hoy Alfredo Harp tiene, hay de hecho hasta una empresa, que se llama Archivo Histórico del Béisbol, no es con fines de lucro, está disponible, aunque más con fotografías que con información, no es que tenga Actas de Asamblea o Actas de Constitución de Liga. Esos materiales sí se perdieron, aunque no hemos hecho una investigación.

Pedro Treto Cisneros se desempeñó como comisionado de la Liga Mexicana de 1982 a 1999. Fue autor y editor de la primera enciclopedia de la Liga Mexicana. También fue periodista ya que trabajó como reportero deportivo y columnista deportivo

Investigador: ¿A través de qué medios de comunicación se transmiten los juegos de la LMB?

Informante clave No. 1: Actualmente cada equipo gestiona sus derechos, hay muchos equipos a los que les cuesta dinero tener su propia producción pero bueno, es de ellos. Hay otros equipos, regularmente los de menor capacidad económica, a quienes la televisora estatal, ya sea de gobierno o privada, les produce, pero ya sus derechos no son del equipo. De ahí que tengamos producciones muy poco homogéneas, hay buenas, otras malas y unas pésimas.

Me gustaría que se unificara la identidad gráfica en la transmisión de todos los equipos. De alguna forma te da la impresión de que es una liga seria. Cada televisión local hace sus propios gráficos y a veces no son de la mejor calidad.

Estamos hablando de una liga donde hay equipos ricos y pobres, sobre todo en el sur, donde viven del gobierno. Además depende mucho también de los dueños, Torreón y Yucatán son del mismo propietario, sin embargo este último se lo lleva todo. Por ello Torreón es una plaza que está en crisis.

Entonces para vender esos derechos es difícilísimo, porque hay producciones que no te la va a aceptar ninguna televisora medianamente decente. Así y todo Facebook⁶⁷ aceptó las transmisiones de todo tipo para pasar los juegos por esa red social. Incluso las de menos calidad y pudimos lograr esa venta de derechos digitales.

Con respecto a las transmisiones de Facebook también influyó que nuestro público era de edad avanzada. Por ejemplo, la audiencia base de los Leones de Yucatán en Facebook era de 45 a 55 años, y la gente que protestaba ya que hay muchos municipios que no tienen acceso a esta tecnología y personas de la tercera edad que están acostumbrado a ver el béisbol a través de la señal local.

Los yucatecos estaban furiosos, porque no veían los juegos. Y Facebook nos había pedido señal exclusiva.

Ahí hubo un tema generacional, ahora mismo en Estado Unidos haces ese modelo y ya la mayoría de la gente tiene televisiones inteligentes que puedes conectar a internet, pero obviamente en México esa brecha aún es amplia.

⁶⁷ En el año 2018, la **Liga Mexicana de Béisbol** firmó un contrato con **Facebook** para transmitir de manera exclusiva un total de 132 juegos regulares y ocho *playoffs* de la temporada "Alfredo Harp Helú" a través de **Facebook Live**. **La experiencia fue exitosa en términos de audiencia y se repitió durante la temporada 2019.**

Recibimos muchos mensajes de sus nietos y sus hijos diciendo: “Mi abuelito tenía la tradición de llevar todos los box scores de los Leones y ustedes le quitaron esa oportunidad”

Por otro lado, algunos equipos como los Diablos Rojos o los Sultanes de Monterrey tienen convenio con Sky, pero lo que se quiere es tener una distribución y una producción homologada, para que cualquier equipo tenga la misma calidad de producción y una distribución también homogénea.

Diablos, además, compró su equipo de producción o las obtuvo por un patrocinio, no sé bien, al igual que los Sultanes. Ellos mismos hacen la producción y le entregan el producto final a la televisora.

En años anteriores no se había puesto mucho énfasis en la producción, debido a que se concentró todo en la distribución. Creo que ese fue un error, pero se entiende ya que la producción implica gastos y era mejor no meterse en eso e ir directamente a la distribución. Los juegos que podían estar en buena calidad se vendían o trataban de distribuir o colocar.

Ahora se busca concentrar los esfuerzos en que la liga controle toda la producción de los juegos y con ello alcanzar una mayor justeza en la distribución de las ganancias deportivas. Lo que se buscaría es una producción que sea estándar, que tenga un costo X. Pero antes de pagar esa producción tienes que asegurar que los ingresos al menos cubran lo que va a costar esa producción. Aquí hay dos vías, o que te compren derechos o que tú vendas los espacios publicitarios dentro de la transmisión y ya la distribuyas con todo y publicidad.

También se tiene el proyecto de la OTT⁶⁸, o sea si ya vamos a tener una producción homologada a lo mejor no todos los juegos se vayan a transmitir de forma nacional, pero si los quieres así puedes pagar una suscripción, como lo tiene MLB. En Estados Unidos algunos juegos los pasa ESPN, otros FOX, pero no tiene todos los juegos, si quieres eso tienes a MLB tv.

La limitante del sistema OTT en México, a mi entender, es que a diferencia de Grandes Ligas un aficionado de Ciudad de México no va a querer a ver un juego de los Olmecas de Tabasco contra los Piratas de Campeche y entonces puede ser que no tenga mucho sentido. Él va querer ver a los Diablos y si acaso a los Diablos

⁶⁸ Servicio de libre transmisión o servicio OTT consiste en la transmisión de audio, vídeo y otros contenidos a través de Internet sin la implicación de los operadores tradicionales en el control o la distribución del contenido

de visitante, pero difícilmente va a querer ver a otros equipos. A diferencia de la MLB, donde los Yankees, Dodgers, Boston, etc. son equipos de afición nacional.

Investigador: ¿Por qué existe, digamos... un “desinterés” de los grandes medios mexicanos por al LMB?

Informante clave no. 1: La Liga cuenta con poca presencia en los medios de comunicación. La poca exposición se debe en gran parte a la crisis actual por la cual pasa el periodismo. Al contar cada vez con menos periodistas, los periódicos, canales, etc. tienen que concentrar a sus profesionales en los deportes más populares, sobre todo en el fútbol, por lo que es difícil que haya reporteros especializados en béisbol.

El ecosistema de medios se transformó y los grandes medios abandonaron el béisbol, sin embargo han sido los nuevos medios quienes se han posicionado en favor de este deporte.

En los años 70 por ejemplo los gatekeepers de cada medio tenían como preferencia el béisbol, pero en los últimos 30 años han mutado hacia el fútbol y otras disciplinas.

Necesitamos hablar con editores y reporteros para saber cuáles son sus necesidades, que les podemos brindar, hay que entablar un diálogo para aumentar nuestra exposición en los medios por un lado y por el otro eliminar esa percepción hegemónica en términos peyorativos que hay sobre la LMB.

Debido a estos problemas existe un gran desinterés por las marcas de convertirse en promotores de la LMB.

Investigador: ¿Hay una relación de subordinación a Grandes Ligas o es en el discurso? ¿Se puede decir que pertenece al sistema de ligas menores?

Informante clave No. 1: La LMB está afiliada a la National Association of Professional Baseball Leagues y tiene un convenio de trabajo con MLB. Oficialmente es una liga de clase Triple A, el escalón inmediato inferior de las Grandes Ligas estadounidenses.

Investigador: ¿Cómo está conformada la estructura actual de la LMB?

Informante clave No. 1: Arriba del presidente ejecutivo hay dos órganos: el **Consejo Directivo**, el cual es un órgano conformado por algunos presidentes de clubes, no todos; y la **Asamblea de Dueños**, donde están los dueños o presidentes

de los 16 clubes. Entonces, son a estos dos órganos a quienes el presidente ejecutivo rinde cuentas.

Ya dentro de la Liga en sí, está el presidente ejecutivo, seguido de las direcciones, hay una nueva persona que es como esta figura de **Jefe de Oficina** que digamos es el enlace entre cualquier área de oficina y el presidente de la liga. Ya de ahí se desprenden las cuatro direcciones y todo el personal.

Investigador: ¿El consejo de directivos se selecciona a partir de la Asamblea y cambia por años o es fijo constantemente?

Informante clave No. 1: Tiene una vigencia, pero la verdad no sé exactamente cuál es.

Investigador: Luego de la presidencia vendrían las direcciones y las gerencias.

Informante clave No. 1: Si, digamos que en el área deportiva está el **Director Deportivo**, quien tiene bajo su mando al **Gerente de Control de Jugadores**. De él depende registro y control de jugadores que es un asunto muy delicado, porque ahí es donde dan altas bajas de todos los jugadores y managers.

El **Gerente Deportivo** está más bien encargado de la inteligencia deportiva, y quien la lleva es un economista que tiene mucha experiencia en sabermetría, estadísticas avanzadas de inteligencia de béisbol, etc.

Hay otra persona que es la que coordina los anotadores oficiales y los stringers. Toda esa es el área deportiva. A su vez el área deportiva ve algunos aspectos de la Academia de la Liga que está en El Carmen, Nuevo León.

Luego viene lo administrativo: el área de contabilidad, toda la gestión administrativa y la parte operativa que apoya toda la logística: viajes, dispersión de material deportivo, etc.

Está igualmente la **Gerencia de Medios**, un **Ejecutivo de Marketing** quien lleva la de operación comercial y el **Coordinador de Contenidos Digitales**. Además contamos con un becario de marketing, que cumple el rol de **Asistente**.

El Gerente de Medios ve más bien toda la parte de prensa. El de contenidos digitales se enfoca en contenido realmente, pero como es un equipo muy pequeño de cierta forma nos apoyamos en cierta medida con todo. En algún momento el de medios tiene que apoyar al de contenidos digitales o viceversa, pues se echan la mano.

Aunque las principales responsabilidades de cada una de las áreas recaen en esas personas, la verdad todos nos apoyamos.

Tenemos además y la parte de operación comercial, esta última es la que lleva el día a día con los patrocinadores. Desde mi punto de vista esa persona debería reportarle al que ahora es el **Director Comercial**.

En el área de Umpires, está el director y hay un coordinador de umpires que está en la Academia, este coordinador de umpires se encarga de todo el desarrollo de nuevos umpires. Digamos que si tú quieres ser umpire tu primer paso es ejercitarte en la Academia.

Entonces allá cumples dos o tres ciclos, cada ciclo está conformado por dos torneos normalmente hay una liga en verano y otra en invierno de novatos, entonces ese coordinador de umpires va evaluando progresos y ya en todo caso te suben a una cuarteta.

Investigador: ¿La función del Alto Comisionado aún existe? ¿Y si es así qué función cumple? ¿Cuál es su rol?

Informante clave No. 1: Si aún existe, es un cargo ocupado por Fernando Valenzuela. Es una figura honorífica, no tiene ningún lugar en el organigrama. Realmente no tiene funciones específicas en la práctica o el día a día de la liga.

Es un cargo de Grandes Ligas o de las ligas gringas. El Alto Comisionado es la figura de poder plenipotenciario en una liga. O sea, ahí si el Alto Comisionado está por encima de las decisiones individuales de cada uno de los dueños y su continuidad nos está sujeta tampoco al capricho de los dueños.

O sea creo que ese es el gran problema del deporte mexicano, que justamente no haya Altos Comisionados, al final los que deciden para bien o para mal son los dueños, por votaciones mayoritarias y la figura en todas las ligas del presidente, en México, es quien dirige las motivaciones de los dueños.

Si acaso les puede hacer sugerencias, propuestas o planes de trabajo, pero la última decisión siempre va a ser de los dueños. A diferencia de los Estados Unidos, donde la figura del Alto Comisionado está por encima de los dueños, no sé cómo lo puedan quitar o remover -yo creo que hay algunos métodos de remoción- pero no necesariamente por tomar alguna decisión poco popular hacia algún sector de interés de los dueños, no creo que sea por eso.

Investigador: ¿Qué función tiene la Liga Mexicana de Béisbol?

Informante Clave No.1: Pues administrar el funcionamiento, aunque justamente hoy estamos en una encrucijada. O sea, antes de la presidencia de Javier Salinas, incluso en la era de Plinio Escalante, nuestra función consistía en la administración deportiva de la competencia y bueno generar información, saldar los miles de problemas que acontecen en una temporada, hacer valer el reglamento, ejecutar los estatutos, dirimir las controversias, poner los castigos, etc.

A raíz de la entrada de Javier, se impuso una visión más de negocio, o sea que la Liga fuese también redituable y autosustentable. Porque hasta la administración de Plinio siempre se le habían pedido aportaciones a los equipos para mantenernos.

El gasto en los años de Plinio también era más bajo, y aunque la estructura actual es pequeña, en aquel momento lo era aún más. Poco a poco fuimos transformándonos, y tuvimos que incorporar nuevas funciones. Todavía en el año 2009 no había una persona encargada de las redes sociales, ni del marketing por ejemplo.

Hoy la oficina central de la Liga cuenta con 16 o 17 personas. Muy pequeña comparada con la Liga MX en donde son como 120 y MLB deben ser como 400 empleados. Hay equipos que cuenta con más personal, sobre todo los equipos más desarrollados, por ejemplo un Toros de Tijuana o un Diablos Rojos del México tienen entre 40 o 50 personas, aunque muchas de ellas no son fijas, sino temporales.

Investigador: ¿Cuál es la situación de los equipos en la Liga Mexicana de Béisbol?

Informante Clave No. 1 Debido a los conflictos por la tenencia de los jugadores hubo un sisma entre los equipos más tradicionales (Diablos, Tigres y Sultanes) y los llamados “nuevos ricos” (Tijuana, Monclova, Yucatán). Además estos últimos quisieron hacer importantes cambios para generar mayores ingresos. Eso provocó que en 2016 la liga estuviese a punto de desaparecer, ya que uno de los dos bandos pensaba en retirarse.

Informante Clave No. 1 ¿Cuál son algunos de los conflictos estructurales en la Liga Mexicana de béisbol?

Informante Clave No. 1 Si cada equipo se rasca con sus propias uñas los equipos más ricos y poderosos van a abrir una brecha competitiva muy grande con respecto a los más débiles. Todavía más de lo que ya existe.

Entonces los equipos poderosos y ricos obviamente quieren menos regulación de la liga, los conjuntos con menos capacidad económica quieren más regulación y buscan más beneficios que por sí mismo serían más difíciles obtenerlos. Entonces la visión no es estrictamente de negocio, sino también a nivel deportivo, porque tenemos que hacer un campeonato más parejo y más competitivo y eso es cerrando un poquito la brecha entre los que más tienen y lo que menos tienen.

En la LMB hay una confrontación de poderes por la falta de madurez, y por las trabas de la propia estructura. Aunque sí se logró cambiar los reglamentos vigentes desde 1970.

Entonces ese sistema, que por ejemplo el Pacífico ha logrado maniatar, que siente un nuevo dueño y le dicen: “entras y aquí las reglas son así, aquí no vengas a grillar”, eso ha logrado muy bien el Pacífico. Muy distinto a la LMB ahí entras y es al revés o empiezas a grillar, o te decantas por un grupo.

Todavía a la LMB le falta para completar un proyecto de maduración que inició con Plinio en 2009. Cuando sugirió una oficina de Marketing le dijeron: ¿para qué? Y ahora en estos tiempos ojala muchos dueños hayan aprendido que no es bueno estar madreando al presidente. Una Liga fuerte, requiere un presidente fuerte. Y entonces mientras más fuerte es tu liga, tu equipo va a valer más, ya pensándolo como negocio.

Yo más que enanos presidentes lo que veo es un desastre de casa, donde llega un presidente que quiere acomodar las cosas pero hay niños malcriados que siempre están rompiendo los muebles. Entonces nunca vas a terminar ¿no? Y cuando logras terminar la sala pues se enojan porque les haces quedar mal a quienes viven con su cuarto sucio. No conocen otra forma de organizarse, incluso cuando llega el progreso. Les cuesta mucho trabajo a los dueños estar en paz, porque si están en paz sienten que están perdiendo poder y es todo lo contrario.

Investigador: ¿Cómo afecta la temporalidad del béisbol su relación con la televisión?

Informante Clave No. 1 ¿Cuál es el último bastión de la televisión?: El deporte.

Estamos viviendo una transformación digital de gran alcance. La TV ha pasado a ser la segunda pantalla por detrás de los smartphones y los deportes en vivo de alguna forma se han convertido en el principal baluarte de la televisión, por eso pagan cantidades millonarias en derechos de transmisión

Investigador: ¿Mercadológicamente como estiman su mercado potencial en México? Si tuvieron 5 millones de asistentes a los estadios en 2019 ¿Cómo se traduce eso en términos de mercado?

Informante Clave No. 1 El potencial según Nielsen, pero no le creo mucho esa cifra, dice que 40 millones de personas les importa el béisbol en México. Yo no lo creo. Es muy exagerado.

Ahora hacemos cálculos y tenemos 5 millones de aficionados en los estadios y más o menos 4,5 millones de aficionados en redes sociales, sumando los seguidores de la Liga y de todos los equipos también sería un número engañoso porque no son aficionados únicos.

Puede ser que en cuanto a asistencia, una misma persona vaya a varios partidos y te va a contar como un aficionado diferente, o sea tuvimos 5 millones de espectadores pero no únicos, son la suma de todas las veces que han ido al estadio, lo mismo sucede con las redes sociales, donde un mismo aficionado sigue varias páginas de los equipos. Entonces, yo calculo 800 o 900 mil, si acaso un millón de aficionados al béisbol de la Liga Mexicana. En las transmisiones de la Serie del Rey, aunque en digital es un gran número, nuestro pico fue de 40 mil aficionados únicos, concurrentes. Eso fue en la final, viendo una transmisión digital.

El número es muy grande para una transmisión digital, incluso Facebook se sorprendió. Los ratings que en algún momento nos reportó TV Azteca, rozaban por muy bien que nos iba, 150 mil o 100 mil personas.

Entonces si es un deporte de nicho, a pesar de que son cientos de miles de aficionados, pero no son los millones del fútbol. Eso te dice que el béisbol es un deporte con un público muy focalizado.

Y justamente el gran problema es que no tenemos un estudio de aficionados a escala nacional, ni siquiera en nuestras plazas. Yo no sé a qué porcentaje -por ejemplo Monterrey- les interesan los Sultanes, o han ido a ver los Sultanes. Por asistencia más menos tenemos ahí unas cifras de que son populares por su alto

número de asistencia. Pero el dato exacto de cuantas personas les interesa cada una de nuestras plazas no lo tenemos.

Ni datos cuantitativos ni cualitativos.

El béisbol es el deporte número uno en el sur del país y también lo es en muchos estados del norte (Sonora, Sinaloa, Coahuila, Tamaulipas). Es un deporte que probablemente en el centro no está tan asentado.

Quizas nuestro referente sean las Grandes Ligas u otro béisbol, sin embargo creemos en este producto y no es que lo hagamos de forma ciega. Mucha gente no lo sabe y es algo que nos toca difundirlo de la mano de nuestro medios, tradicionales, digitales y de algunos de nuestros equipos, es una liga que si nosotros la comparamos con Grandes Ligas en términos futboleros podríamos decir que la MLB es la Champions y la LMB es la Liga Mx.

Es decir no es la mejor liga del mundo pero indudablemente traemos figuras de nivel internacional, figuras que brillaron en los diamantes de Grandes Ligas o grandes prospectos que son elementos de exportación, elementos muy valiosos.

Investigador: Existen varios problemas en cuanto a comunicación se refiere relacionados con la Liga Mexicana de Béisbol.

Informante Clave No. 1 Por un lado existe publicidad negativa focalizada sobre la LMB al considerarse como la villana frente al “modelo exitoso” de la Liga del Pacífico. La LMB es retratada como el torneo que quiere monopolizar el béisbol en México. Es un problema la percepción sobre la LMB, y sobre cómo se visualiza en los medios con respecto a la Liga del Pacífico.

En el año 2018, con el cambio de estructura, otro de los retos que tuvimos fue enganchar al público con el inicio del segundo campeonato en el mes de agosto. Las tablas quedaron calientes con la primera final y luego fue difícil volver a renganchar a los aficionados con el segundo evento. No obstante con dos play off se logró aumentar la asistencia en los estadios que superó las 4 millones de entrada en todo el año.

Hicimos campañas de responsabilidad social que a mí no me encantaron, más bien fueron de comunicar buenas causas a través de la imagen de los jugadores. Había una campaña verde, ecológica, en la cual los equipos ayudaban al tema de reciclaje. A todos los equipos se les dieron sus gorras con el logo de su equipo en verde, la pelota tenía el logo de su equipo en verde, algunos conjuntos pusieron las

almohadillas de ese color. O sea mucha comunicación pero yo siento que poca acción. O sea más allá de comunicar algo que respaldara la campaña.

Así mismo sucedió con la campaña de equidad de género que era rosa y la campaña contra la violencia, morada. Conforme a esos colores hicimos el diseño de la gorra. Siento que hoy la gente le gusta más sentirse empoderada con las campañas y colaborar en algo, no únicamente que le manden mensajes.

A mí en lo personal me gustan más las campañas anteriores que era entregar algo a través de los equipos. Por ejemplo las del tipo “Ver bien al Beis” en la que se entregó lentes a niños de escasos recursos con problemas de visión. De la mano de una fundación le dieron lentes a los niños, vía subastas, ventas, teníamos merchandising para vender, algunas subastas de bats, colaboraron incluso artistas interviniendo bats e igualmente los subastábamos, incluso los dueños compraron bats intervenidos.

Investigador: ¿Cómo viven los aficionados la experiencia del béisbol en los estadios de la LMB?

Informante clave No.1 Es un tema en el cual hay que mejorar muchísimo. En la Liga del Pacífico gran parte de la experiencia del béisbol se consume con el hecho de ir al estadio, más que con ver los juegos en la TV.

Eso se logró en la LMB con los clubes más avanzados como Tijuana, Monclova, Monterrey, y Diablos Rojos. Pero sobre todo Tijuana y Monterrey. Monterrey fue adquirido por Multimédios y toda la maquinaria de esta empresa estaba en función del equipo. Lo adquirió hace dos años. Además son la televisora más vista en Monterrey. En Tijuana crearon tiendas, restaurantes, bares, etc. Y Diablos Rojos inauguró un nuevo estadio, el más moderno de América Latina.

Uno de los problemas del sur, específicamente Tabasco y Campeche, sobre todo en el primero es que la gente solo va al estadio cuando el equipo gana. Hay afición, cuando va Diablos se llena, pero como históricamente son pobres y no despiertan expectativas. No hay líderes de opinión, no hay gente de la elite mexicana que vaya a disfrutar de los juegos. En el sur es un público homogéneo hacia abajo, mientras que en el norte es igualmente homogéneo hacia arriba. Oaxaca teniendo tantos turistas no aprovecha la experiencia de ir al estadio, la gastronomía la desaprovechan

En los equipos de los clubes pasan dos cosas. Por un lado hay poca preparación y por otro escases de personal. Necesitan imaginación para trabajar con estudiantes universitarios que generen contenidos dirigidos a su sector de edad. Programa de voluntarios de formación de periodistas de béisbol.

APÉNDICE 3

ENTREVISTA A INFORMANTE CLAVE NO. 2

Investigador: Entonces la LMB adoptó esa figura de las Ligas Mayores sin embargo no la dotó de las mismas funciones

Informante clave No. 2: En el béisbol como no hay una FIFA que rija el deporte a nivel internacional, ni tampoco hay Federación Mexicana de béisbol poderosa, fuerte, que rija. Entonces hacen lo que quieren, la ley de cultura física y deporte prácticamente es una ley que el deporte profesional la toma muy poco en cuenta. O sea, no hay un órgano regulador, ese es el factor externo.

En el caso de la LMB, se crea un alto comisionado de papel. Alguien quien por lo general y durante un período extenso de esta historia fue un dueño más, no un tipo independiente que en ciertas cosas podía decir que mandaba sobre los dueños, ni que podría dar de manazos a estos cuando incurrieran en conductas que fastidiaran el espectáculo.

La LMB, por ejemplo son 16. ¿Qué haces si tú pones una pizza entre 16 niños sin partir? Una sinfonía de queso y salsa italiana en todo el cuarto.

En la Liga Mexicana, el presidente es un empleado que supervisa ciertas cosas y hasta ahí, un ponedor de multas. Es como el “cuidador de niños” y sin los hacerlos enojar porque si no se convierten en el browser de Mario Bros y escupen fuego.

O sea, usted como presidente tuvo que estar navegando con bandera de conveniencia, para no decir de pendejo de modo y manera que no juntará, como finalmente sucedió esos ocho o nueve votos que bastaron para presionar su renuncia.

¿Recuerdan las lamentables y vergonzosas declaraciones en 2017 del Ingeniero José Máiz, socio y presidente junto con Multimedios de los Sultanes de Monterrey? Cuando llamó "Pochotoros" al equipo de Tijuana, antagonista de la novena regia en esa temporada en la final de la Zona Norte debido a que la escuadra fronteriza contaba con muchos peloteros con nacionalidad estadounidense y mexicana.

La Liga Mexicana de Béisbol nunca dijo absolutamente NADA al respecto, a pesar de que con ello resultaba obvio el insulto discriminatorio dirigido a los peloteros de doble nacionalidad del conjunto de Tijuana. Pero la cosa no paraba ahí, pues el término ofendía también a varios elementos de los Sultanes de Monterrey y de otros clubes así como una ofensa a cualquier persona con doble nacionalidad independientemente de su ocupación.

Las declaraciones de Máiz fueron absolutamente inaceptables y la omisión de la Liga Mexicana de Béisbol para castigarlo también.

Claro, ¿Cómo iba a usted a atreverse a tocar ni con el pétalo de una rosa a un dueño tan prominente? Tendrían que haber estado loco, pues cuando hagan esto sucediera, Maiz junto con otros siete, se iba a enojar y en número suficiente, celebraría una asamblea y en sencilla, pero emotiva ceremonia, los botarían del trabajo para poner a otros que hagan lo que ellos dicen. Y aunque por otras causas, esto fue lo que finalmente le sucedió.

Aquí todos son enanos presidentes, es decir, figuras meramente decorativas que pueden ser removidas a capricho por los dueños. Luego no pregunten por qué nuestro deporte es lo que es, por qué los aficionados les gritan bajezas homofóbicas a los porteros en el fútbol, ni por qué lo verde y lo pavimentado está pasando un edificio que dice United States Border Inspection Station.

No solamente pasa en el béisbol, sino en todos los deportes en México. Quienes presentan el espectáculo son incapaces de entender que deben observar comportamiento y conducta coherente. Así, no han sido capaces de establecer códigos de conducta y cuando han llegado a establecerlos, no los cumplen. Rezándole a la Virgen de Guadalupe aquello de "Virgencita, hágase tu voluntad... pero en los bueyes de mi compadre" hemos visto como en el fútbol se tuvo que ver un paro de los árbitros porque quienes deben aplicar una regla previamente establecida no lo hicieron para castigar a dos jugadores por un año por agredir a los silbantes. No lo hacen porque no quieren enemistarse con el o los dueños de los equipos que resultarán afectados, que seguramente pedirán sus cabezas.

Investigador: No obstante, si podemos afirmar que durante los años 50 y 60 si se vivieron décadas doradas en la LMB

A mediados de la década de los 50 e inicios de los 60 empieza a regularizarse la transmisión de eventos deportivos en la televisión. Hay más aparatos receptores en las casas y comienzo a aumentar el consumo de este tipo de contenidos.

La primera transmisión formal en la historia del Canal 2, fue un juego de béisbol entre Diablos Rojos del México y Rojos del Águila de Veracruz en el Parque Delta de la Ciudad de México. Sin embargo los dirigentes deportivos del momento no entienden la importancia de la televisión. El béisbol en esos años era un deporte

tan popular como el fútbol y tuvieron ciertos celos por creer que la TV afectaría la asistencia a los estadios.

Desde sus inicios el béisbol arranca divorciado de la televisión. Al ser un deporte emocionalmente tan rico, estadístico, estratégico, táctico y familiar, características que lo hacían y lo hacen muy diferente a cualquier otra disciplina, pecó de mucha autosuficiencia al decir: “no necesitamos de la televisión”.

Tanto en México como en Estados Unidos a este deporte le ha costado mucho su transición al deporte industria espectáculo, y así empieza lo que poco a poco lo que fue una debacle acrecentada con el avance de otros tipos de entretenimiento.

En México comienza a suceder un caso muy interesante porque no hay un proceso de profesionalización, a diferencia de los Estados Unidos donde se profesionalizó rápidamente este deporte, ya que allá todo es business-to-business. Por ello, aquí seguimos sin tener grandes jugadores o esas estrellas mediáticas que atraen audiencia, la televisión hizo que la industria por lo general se futbolizara.

Entonces el béisbol que era tan poderoso en las décadas de los 50 y los 60 ya movía grandes cantidades de público que se duerme en sus laureles. Empieza la decadencia y el deporte solo se sostenía gracias a la benevolencia de los mecenas. Mientras tanto, el fútbol hace notables cambios y las grandes corporaciones empiezan a entrarle a este deporte.

El béisbol se retrasa en ese proceso y son mecenas en términos no artísticos sino en términos deportivos los que mantienen vivo al juego. Personas que tanto es su deleite por ir a sentarse y ver béisbol, que no les importa perder dinero. El problema es ese que cuando eso para ti no es negocio no te importa el aficionado ni el jugador, y ambos son los más importantes. Ahí es donde se empieza a quebrar la aguja hacia una decadencia anacrónica de todo el béisbol mexicano.

Al Pacífico le pasa lo mismo, esto no es solo de una liga, sino de todo el béisbol. Donde grandes caciques, mecenas de estas ciudades son los que tienen el control sobre este deporte. Los grandes corporativos no están presentes y empieza la debacle que extinguió muchos equipos. Desaparecieron franquicias muy importantes del béisbol en México. Entonces por eso es importante entender de dónde venimos para poder ofrecer, si no soluciones, al menos una explicación o quizás alguna teoría de cómo poder avanzar en el béisbol.

Entrevistador: Entonces, de los 80 para acá... Digamos que se profundiza aún más la crisis

Informante clave no.2: Y no solo 80 para acá, sino desde antes ¿por qué? Emilio Azcárraga compra el América y dice “voy a tomar esto como negocio”. Compra el fútbol como motor de la televisión. La primera transmisión del canal de las estrellas es béisbol

Entrevistador: Otro elemento que terminó por hundir la Liga Mexicana fue la Huelga de la ANABE en 1981

Informante clave no. 2: El hierro que desangró al beisbol fue la vuelta de la ANABE en 1981. Esa vuelta en lugar de haber fortalecido el béisbol a través de los derechos laborales de los peloteros, lo que provocó fue que estos caciques utilizarán su poder y su poder coactivo, para eliminar completamente de tajo ese sindicato. Y eso provocó que los salarios se cayeran que no hubiera una necesidad de crecer. Y hay un factor contextual que se ha agudizado en los últimos 10 años.

Entrevistador: ¿Entonces podríamos considerar que el problema organizacional de la Liga viene desde su fundación?

Informante clave no. 2: Sí claro, desde la fundación de la liga sin duda y viene desde esa parte porque hay un tema fundamental, no hay FIFA. Entonces no hay quien regule. Con la FIFA si tú haces un movimiento de organigrama te puede vetar, como pasó con la Liga de Ascenso de fútbol. Que yo estoy de acuerdo que la quiten, tienes que hacer fuertes a las marcas y eliminar la multipropiedad.

También está el factor interno. Más bien de los 70 para acá, el béisbol fue secuestrado por tres equipos, los Sultanes, Diablos y Tigres. Entre ellos se repartían el pastel, había un contrapeso que fue Juan Manuel Ley en los Saraperos de Saltillo a finales de los 90 y principios del siglo XXI, pero realmente fue secuestrado por sus dueños, por sus presidentes y gerentes generales.

Entrevistador: Otro problema es la limitada capacidad de decisiones que tiene el presidente de la liga...

Informante clave no. 2: Como conclusión final yo diría que sí sabemos de dónde viene el béisbol podemos deducir que es un deporte que le ha costado muchísimo entender a la mercadotecnia, saber que el aficionado es un ente

viviente, y que muchas veces no está ahí sólo porque le gusta béisbol. Que además compite con variadas opciones para pasar el tiempo y que además gastará su dinero en algo que no son cuestiones básicas de vida: techo, trabajar, estudiar o comer.

Pero eso no lo entiende el béisbol y hay muchos rasgos de este viejo esquema que piensa que el deporte está perfecto y no necesito de cambios ni dentro ni fuera del diamante.

Investigador: ¿Cómo es la relación de la LMB con las empresas en el entorno mexicano?

Informante Clave No. 2: Yo creo que la llegada de los corporativos al béisbol trae nuevos retos y peligros. Pero considero igualmente que va a ser la forma en que este deporte se va a poder salvar.

El alcance masivo que tuvo este deporte en la década de los 60, jamás lo va a recuperar, pero al menos evitamos que vaya desaparecer. Entonces sí creo que los grandes corporativos van a salvar al béisbol de su extinción. Ya se ve un cierto cambio, por lo menos pudimos lograr -y también lo ha hecho Pacífico muy bien- que el béisbol regrese a la conversación en las redes sociales, sobre todo al comenzar las transmisiones por Facebook. Eso permitió que regresaran patrocinios y otro tipo de ingresos.

Investigador: ¿Cómo ve al béisbol mexicano en este contexto, con un entorno político donde existe un presidente del país abiertamente declarado fan de ese deporte?

Informante clave No. 2: Lo peor que le pudo haber pasado fue que el gobierno le pusiera los ojos al béisbol. Cuando yo empiezo a ver que el actual presidente a decir reiteradamente que “el béisbol es el deporte más importante”, te juro que supe que iba a pasar. En este país si tú quieres que algo se pudra ponle los focos y más los del gobierno. Si el gobierno dice que ahora las fresas van a hacer la fruta nacional, posiblemente se conviertan en la catástrofe de las frutas.

Entonces lo peor que pudo pasar fue que este señor le haya echado el ojo al béisbol. Y no ha hecho nada en concreto, ni siquiera con los famosos 500 millones de pesos que iba a destinar al béisbol, todo ha sido puras mentiras. Lo único que

le puso dinero fue a la realización del estadio de Navojoa. Ahí hubo dinero privado, principalmente de Harp Helú y dinero del gobierno federal.

Ha sido realmente un desastre y lo peor que ha pasado es que polarizó a una sociedad y entonces el béisbol quedó en el medio. La temporada pasada llegamos a tener pancartas en los estadios que decían: “Queremos medicinas no béisbol”. La atención por parte del estado ha traído más problemas que beneficios.

El gobierno siempre va a ser parte de los deportes. ¿Por qué? porque el 90 % de los inmuebles en este país son propiedad del estado, en cualquiera de los niveles, federal, estatal o municipal. Los gimnasios, los estadios, las duelas y las pistas de correr son propiedad del gobierno. Y esa es su función, dotar de infraestructura, pero tiene que haber capital privado para que se garantice la independencia y el desarrollo.

Tal es el caso concreto del Pacífico, el Pacífico es el mejor ejemplo de la bonanza petrolera de Fox y Calderón, donde los gobiernos de Sonora y Sinaloa destinaron grandes recursos a la construcción de estadios. Se hizo una competencia de gobernadores a ver quién tenía estadios modernos. Y la verdad que eso ha aumentado muchísimo el nivel de experiencia de la Liga del Pacífico.

No obstante, la terquedad de llevar béisbol a Guasave le produjo a la Liga Mexicana del Pacífico que aumentarán sus costos, por la inclusión de Sultanes y Algodoneros, en una liga que si algo tenía bien estructurado era su desarrollo estratégico, año con año.

De golpe y porrazo le costó más este movimiento. La televisora que compra sus derechos le dijo: “Yo no te voy a pagar más por 10 equipos”

Produjo una serie de problemas en el Pacífico y a la Liga Mexicana le produjo una gran excepción de problemas motivados por intereses fuera del béisbol.

Investigador: ¿Cómo se desarrolló esta discrepancia en el acuerdo alcanzado entre la LMB y la MLB en 2018 para la transferencia de jugadores?

Informante Clave No. 2: La MLB puso a la LMB una cláusula completamente absurda del famoso 35% sobre el valor de lo que tú firmes a un jugador. Pero ¿otra vez hacen lo que les da la gana? Como no hay un organismo mundial y al final ellos son un monopolio y la única liga que tiene el poder económico, tiene las de ganar. La otra serían los japoneses, pero a los japoneses no les interesa llevar jugadores extranjeros.

Entonces la única Liga que compra jugadores son ellos, y es muy lógico lo que hicieron, los dueños de allá dijeron: “no queremos gastar tanto en jugadores”: pues exterminemos a las ligas de Latinoamérica.

Si no las exterminamos, simplemente pongámosle un manotazo en la mesa donde les enseñemos que nosotros mandamos “¿Quieres venderme jugadores? Estas son mis condiciones”. Y ese contrato entre la LMB y la LMB, para que tengas una idea de lo leonino que era, si existía un desacuerdo la segunda instancia para resolverlo era el Comisionado de la MLB. O sea, actuaban como juez y parte. Quisimos quitarles eso y poner un juzgado en México, y ellos no aceptaron. Si hay un desacuerdo tienes que ir a un juzgado de Nueva York.

Investigador: ¿Cuál es la relación con la Federación Mexicana de Béisbol

Informante clave No. 2: Para terminar la Federación Mexicana de Béisbol no existe, a pesar de que el ingeniero mayor Ing. Enrique Mayorga Betancourt quien es el actual presidente ha intentado levantarla. Pero antes que él, la tuvo un cacique como fue el Teniente Coronel Alonso Pérez González, quien estuvo en el cargo por más de 25 años.

Entonces están en ruinas y “ruinas” sería un piropo para referirse a la Federación. Una de las cosas importantes que hicimos desde la LMB fue proponerle orden y vistosidad a la selección nacional. Conseguirle patrocinios, fuentes de ingresos, porque anteriormente compraban hasta su ropa.

Investigador: ¿Cómo valora la funcionalidad de esta estructura?

Informante Clave No. 2: La Liga tiene una **Asamblea de Dueños** y en teoría luego le sigue un **Consejo de Dueños** que está conformado por ocho de esos equipos. A continuación está el **Presidente**, que a quien realmente le reporta es a ese Consejo. Pero eso es algo que está desvirtuado, el Consejo funciona como juez y parte.

Entonces ¿qué piensan los otros ocho que no están en el consejo? que los que están en el consejo están haciendo sus reglas para favorecerse. Lucrando económicamente a favor de ellos.

Ellos dicen:

-“Ah es que a ustedes les conviene que haya más extranjeros, por eso le propusieron al presidente que haya más extranjeros”.

En mi opinión debería quitarse el Consejo y nada más trabajar con la Asamblea de Dueños. Una Asamblea de Dueños más madura y con un Presidente que tenga un poco más de poder. Porque todavía van a las reuniones y se llevan una hora analizando si se multa a un jugador por si se sale de la caja de bateo.

Entonces, imagínate tú en el Consejo de la Liga MX a Carlos Slim o a Emilio Escárrega hablando de un saque de banda. Para empezar en el fútbol las reuniones duran una hora con 30 minutos, lo que digas después de eso se paran y se van, punto y no son más de seis temas, los cuales no se van a discutir ahí, se van a votar y previamente se pueden hacer comentarios.

Para eso existe un Comité de Desarrollo Deportivo, donde participan todos los equipos y lo dejan todo planchado para los dueños. En la LMB no existe nada de eso, es una Liga donde en lo individual son grandes empresarios, y sin dudas muy buenos presidentes de sus clubes. Por eso yo le veo mucho futuro al nivel club, pero como liga son sus peores enemigos. Si se va la luz en una reunión aparecen 5 apuñalados.

Entonces el organigrama es así, hay un Consejo y el Presidente tiene unas direcciones abajo: la Dirección de Ampayeo, la Dirección de Marketing, la Dirección Deportiva, direcciones tradicionales en cualquier empresa deportiva.

Investigador: ¿Cómo se toman las decisiones en la Liga Mexicana de Béisbol?

Informante clave No. 2. En la Liga Mexicana de Béisbol cuesta mucho trabajo acatar decisiones grupales. En cualquier organización ya sea farmacéutica, del acero o deportiva hay intereses. Pero al final del día te tienes que poner de acuerdo y aquí todavía no se alcanza ese nivel de madurez, todavía hay mucho golpeteo por abajo, hay mucha fuga de información.

Tiene que haber un gran respeto por las decisiones del presidente y todos deben asumir esa responsabilidad. También es una estructura desvirtuada. Es muy difícil que a las dos de la tarde tú sanciones a un equipo, y a las cinco de la tarde ese equipo está en una junta de consejo contigo y es tu jefe.

En un momento le pusiste una multa a un dueño por lo que sea y al rato tienes una junta con el mismo tipo para que te apruebe un presupuesto. Entonces... ¡híjole! la naturaleza humana es bien compleja.

La LMB carece de organismos como los tiene el fútbol, por ejemplo una comisión de amparos independiente. La función de amparos recae en el presidente y eso es terrible porque tiene que cumplir el rol de verdugo. Se necesita además una comisión de controversias a donde vayan y digan; "Oye Quiero una controversia porque yo le presté y no me lo ha pagado".

Esas son cosas normales de cualquier industria, pues tiene que haber un órgano profesional, que haya una sana convivencia ahí, donde se dirimen los conflictos.

Le hace falta igualmente una comisión disciplinaria como lo dice el nuevo reglamento que todavía no entra en funciones. En el actual reglamento es el presidente el que pone las sanciones.

Entonces ¿Cómo amanecí hoy? ¿Qué hizo el pelotero? "No pues le escupió al amparos. Ah pues que se vaya seis meses, pero como me levanté de buenas que se vaya dos".

Tiene que terminarse un proceso de profesionalización donde haya diferentes organismos autónomos -ahora que está tan de moda- y que el presidente únicamente sea voz pero no tenga voto. Para que este último pueda concentrarse en proyectar la visión de la Liga, la consecución de la parte comercial, y el desarrollo propio del juego.

No le toca estar preocupado por el día a día, que además es un desgaste brutal, porque tienes un consejo de dueños donde todos son grandes empresarios pero digamos, metiéndolos al béisbol, no terminan de madurar. Un Consejo muy heterogéneo donde difícilmente puedas congregar a los 16 en un mismo lugar.

Entonces la LMB tiene que trabajar muchísimo en su estructura orgánica interna para que esa comunicación hacia el universo externo pueda ser mucho más empática, mucho más asertiva.

Porque entonces la Liga empieza a dar bandazos, se fuga la información, las decisiones no son mayoritarias y hay una inmadurez terrible entre los directivos que están conociendo como es la industria deportiva y por eso mandan representantes. También está mal que los dueños tomen todas las decisiones. A los dueños les corresponde, y eso sí tiene muy bien la MLB, tomar las grandes decisiones, poner en perspectiva la visión del negocio, la parte deportiva le corresponde a los gerentes deportivos.

Una vez en la Liga juntamos a todos los gerentes deportivos para avanzar en estos temas. No se pudo concretar mucho de lo que acordamos porque los dueños se pusieron celosos.

-“¿Cómo que mi gerente está tomando esas decisiones? No, las decisiones las tomo yo. ¿Qué dijo mi gerente?”

-“Que si se aprueba la repetición instantánea”.

-“Pues yo digo que no”.

Le falta mucha madurez a la liga, mucho desarrollo organizacional interno, poner muy en claro los alcances del presidente, porque por un momento te dejan ir, pero en otros no.

Entonces si algo tiene los deportes globalmente desarrollados para no hablar del fútbol, es que se necesita una dirección deportiva y otra de negocio.

Como lo hace la UFC, donde está claro que hay dos CEO: uno para el negocio y otro para el deporte. Esta es la manera en que trabajan los accionistas de la UFC.

Investigador: Y eso afecta muchísimo la imagen que proyecta hacia el entorno...

Informante clave no. 2: El béisbol mexicano viene atravesando esta depreciación su valor de marca. También hubo un tema coyuntural muy importante en México que fue el derrumbe del estadio del Seguro Social. Esta era la catedral del béisbol, y solo se compara a si hubiésemos tirado al estadio Azteca. Con eso se perdió muchísima gente.

Se van al Foro Sol, la gente no estaba acostumbrada a ir hasta el oriente de la ciudad, más que al aeropuerto y se empiezan a perder estos valores bien entendidos de un estadio que estaba a puerta de metro. A nivel estatal y regional, empieza a suceder cosas muy similares.

Dos de los grandes referentes: los Tigres, los Diablos se quedan sin estadios y se empieza a volver tristemente un juego pobre. Donde el jugador es pobre y gana poco dinero.

Investigador: ¿Cuánto tiempo crees que faltó para completar el proyecto de Javier Salinas?

Informante Clave No. 2. Yo creo que tres años más. Con él subió el rating, la presencia en medios, los ingresos y la asistencia de los aficionados. No había estudios de mercado y se empezaron hacer estas investigaciones, eso antes era una palabra mala palabra. Se mejoró el tema de la repetición de las jugadas, se cambió el reglamento. El gran cambio fue el sistema digital de transferencias. Las transferencias eran en papel por se robaban a los jugadores. Cuando yo llegué el primer problema que me toca resolver es un robo de jugadores de Tigres a Diablos de novatos.

Haz de cuenta que todo el sistema de inscripciones de la Lbero fuese a mano, y en folders, así funcionaba en la Liga. Entonces se creó un sistema que quedó impresionante, un software donde los dueños en tiempo real reciben toda la información sobre la transferencia de jugadores. Porque luego los dueños no se enteraban lo que se estaba haciendo.

Ahí se acabó un poco con la corrupción de las transferencias. Ahora hay más certezas, la dinámica del béisbol es de cambios todos los días, solamente en play off no hay cambios. El resto del año hay movimientos. Entonces desarrollamos un sistema digital que automatizó todas las transferencias, transparentó y eficientó ese proceso.

Investigador: ¿Cuál es la situación de los equipos en la Liga Mexicana de Béisbol?

Informante clave No. 2. Tenemos a los Tigres que siguen deambulando, hoy están en venta. La familia Valenzuela no ha podido establecerse en Cancún, se quieren salir de esa ciudad pero no para venir a jugar al estadio Harp y no modo de regresarlos al Fray Nano, una instalación que va a crear una comparación terrible con Diablos, quienes ahora tienen el mejor estadio de América Latina versus a un estadio de unidad deportiva.

Bravos de León parecía un buen proyecto pero creo que se está estancando. Rieleros de Aguascalientes no encuentra la brújula. Creo que lo que ha hecho Monclova en algún punto tiene que consolidarse. Su dueño Gerardo Benavides Pape es sin dudas uno de los dueños más pensantes del béisbol, pero a él le está costando muchísimo dinero y no hay retorno, sobre todo por la nómina que montó

para alcanzar el Campeonato y los refuerzos que traía para esta temporada. Monclova tiene una plantilla que puede considerarse de Triple AAA o banca de cualquier equipo de Grandes Ligas. Pero esa inversión a veces no es buena para la LMB porque empieza a generar un efecto inflacionario, pero por el lado bueno dices hay gran calidad.

Los Sultanes de Monterrey tienen detrás uno de los consorcios de comunicación más grandes del país: Multimedios. Creo que van caminando por el camino correcto, habrá que ver si también pueden madurar como directivos, porque todos son nuevos y no tienen más de cinco años en la industria.

Saltillo creo que lo ha recuperado un empresario local. Vamos a ver qué sucede Saltillo es un gran bastión de la LMB, Y la situación estructural es que los dueños tiene que trabajar como dueños.

Investigador: ¿Por qué el béisbol ha perdido tanta relevancia a nivel mundial, incluso para quedar excluido del calendario olímpico?

Informante Clave No. 2. Todo el mundo cree que el béisbol es un deporte que podría ser rápidamente industrializado a los niveles que te manda el deporte espectáculo. Pero yo lo dudo mucho porque el béisbol tiene grandes cosas que debe resolver adentro primero. Tiene que solucionar temas de reglamentación y formas de juego sin presionar a su propio ADN. Tiene que entender que quizás la generación X somos la última que soportamos estar en un inmueble deportivo por más de tres horas. Los *millennials* y los *centennials* que vienen en camino y ahora la fusión de estos dos que se van a llamar "*pandemics*", no soportan estar en un mismo espacio más de dos horas.

Este deporte será muy bonito y todo lo que quieran pero ya funciona. Yo crecí con la famosísima frase: "los extrainnings es el sueño de todo fanático". Ahora los extra innings son la pesadilla de cualquier aficionado. La liga japonesa, "para mí la mejor liga del mundo" acaba de declarar que pase lo que pase los juegos se acaban en 10 entradas. Y si siguen empatados pues ya va a existir el empate en el béisbol.

Investigador: ¿El tema de no contar con una organización como la FIFA imposibilita una mayor internacionalización del béisbol?

Informante Clave No. 2 Voy a hacer esta analogía que a los clásicos no le va a gustar: el béisbol no tiene una organización tipo la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA).

Entonces, no tienes un gran corporativo como la FIFA que juzgue pero que impulsa a ser mejor, independientemente de las cosas negativas de la FIFA.

Existe y siempre ha existido la Federación Internacional de Béisbol, que hoy se llama la Confederación Mundial de Béisbol y Sóftbol (WBSC), por sus siglas en inglés. Organización al mando del italiano Ricardo Fraccari, una persona con quien yo me identifiqué porque ambos tenemos una mentalidad progresista.

Fraccari lleva siete años al frente de la WSBC y los primeros tres se la pasó más en la grilla que tomando acciones. Pero la WSBC no tiene el peso en el béisbol que la FIFA en el fútbol. Lo que sí existe es una liga muy poderosa como la MLB, a la cual nunca le ha interesado dirigir al béisbol a nivel mundial sino más bien a proteger los intereses del béisbol en los Estados Unidos.

La MLB funciona al estilo imperialista de América para los americanos, no le interesa nada más. A Estados Unidos le cuesta entender mucho que hay otros países además de ellos. Esto es algo que traen desde la doctrina Monroe.

Incluso a niveles educativos altísimos les cuesta trabajo aceptar definiciones y reconocimientos históricos fuera de su país. Hay una ignorancia muy profunda que me ha costado sufrirla en temas de marketing, presupuestales, patrocinios y bueno les contaré historias.

La MLB en lugar de propiciar el desarrollo del béisbol a nivel global, al contrario ha chupado a los mejores talentos y se ha negado rotundamente a que todos se desarrollen. Hace una cosa que se llama el Clásico Mundial⁶⁹ que ha llegado tarde, pero muy tarde, vamos 50 o 60 años detrás del resto de los deportes. ¿Y qué tenemos? pues la contraparte en términos de poderío económico que Japón pues pasa lo mismo. Es un país muy hacia dentro de sus fronteras, por ejemplo la liga de Japón no le interesan los extranjeros juegan con tres extranjeros máximos en cada equipo de su Liga.

Hay o hubo un gran proyecto de un Mundial de Clubes de béisbol. Todo iba bien, incluso la MLB había dicho: “a ver platícame” ¿Y quiénes fueron los que

⁶⁹ El Clásico Mundial de Béisbol es un torneo internacional de béisbol creado en el año 2006 por la Confederación Mundial de Béisbol y Sóftbol la Major League Baseball. El torneo es el primero de este tipo con el que los equipos nacionales de béisbol cuentan con jugadores profesionales de las ligas más importantes del mundo, incluyendo las Grandes Ligas.

prácticamente cerraron la cortina? pues los japoneses. En estos viajes que hicimos a Japón y en los que vinieron ellos dos veces a México descubrimos que a los dueños del béisbol japonés no les interesa la internacionalización.

La selección nacional es muy importante para ellos porque además venían los Juegos Olímpicos Tokio 2020. Pero mataron ese proyecto en el cual México levantaba las dos manos, tanto la del Pacífico como la Liga Mexicana decían: “Esta es la panacea. Vamos por el gran Mundial de Clubes que nos va a salvar a todos”.

Era un proyecto que iba bien pero ya lleva un año y medio parado. Entonces ¿qué pasa a nivel mundial? Tenemos un grave problema. El béisbol solamente se juega en unos pocos 45 países y una disciplina que sólo se juega en el 30% de todos los países del mundo es un deporte que siempre va a tener problemas.

Se juega en seis países en Europa: Alemania; República Checa; Italia y Holanda que son las grandes potencias de ese continente y sumaría a Francia. Aunque en España existe una liga amateur y por eso no la contabilizaría. En África solamente se juega en Sudáfrica en Asia y Oceanía sí pues hay ligas en Australia, Nueva Zelanda, Japón, China, Taiwan y Corea.

En Latinoamérica pues ya sabemos quiénes, eso está contabilizado perfectamente. ¿Cómo puedes hacer de este deporte más internacional? No tienes a la FIFA y a la liga más importante del mundo (MLB) no le interesa desarrollar el béisbol mundial.

A la MLB solo le interesa producir como una granja peloteros y luego casi casi se lo regales, para eso fue la nueva regla que pusieron, pues para que le hagas su show importante. La única liga de béisbol global en el mundo son ellos. Porque Japón y el resto de las asiáticas son muy limitadas para los jugadores extranjeros. La LMB tiene al final del día más de 90 jugadores extranjeros en sus nóminas. Es una liga muy internacional, pero son jugadores de segundo tercero y hasta cuarto nivel.

Entonces queda claro de que este no es un deporte global. Va a estar en las Olimpiadas de Tokio, sí cuando sean las Olimpiadas si es que se dan. Pero de hasta ahí, porque en París 2024 con todos los esfuerzos que hizo Ricardo Fraccari, no aceptaron.

París le dijo: “Ok yo te acepto tu béisbol aquí en París pero me garantizas que va a durar menos de dos horas y solamente siete innings”. Fraccari se comprometió a los siete innings pero no pudo garantizar lo de las dos horas. Entonces no va a

estar en París 2024 y eso va hacer un retroceso muy fuerte el proceso de internacionalización del béisbol.

Quizás pueda regresar si le va bien hasta Los Ángeles 2028. Y entonces tienes está importante reto y esa gran coyuntura de profesionalización que todavía se niega a hacerlo.

¿Qué pasa por ejemplo con la Serie del Caribe? ¿Quién es su gran salvador?: México. O sea ahora viene la Serie de Mazatlán 2021 pero después a rezar ¿Quién la va a organizar?

Porque en una serie del Caribe ya te estás gastando cuatro millones de dólares en organizarla y entonces quién lo pone ¿no?

APÉNDICE 4

ENTREVISTA A INFORMANTE CLAVE NO. 3

Investigador: ¿Cuándo se funda la Liga Mexicana de Béisbol se toma como modelo las Ligas Mayores de Béisbol?

Informante clave No. 3: Sí pero no, con todo y que la fundación de la Liga Mexicana y Fray Nano es posterior a lo de la implantación del Alto Comisionado en la MLB hacen un alto comisionado de papel, y así mismo se llamaba el cargo.

Investigador: ¿El gran problema de la LMB, podemos decir que es el llamado “presidente chiquito”? o sea, una dirección sin las facultades necesarias para dirigir

Informante clave No. 3: Esa es la mamá de todas, esa o sea, el deporte mexicano todo él (futbol, basquetbol, beisbol, el que quieras) siempre será chiquito por un tema y es ese. ¿Qué pasó con el béisbol en EE.UU?

Previo a 1920 era común que se vendieran juegos y que se arreglaran partidos a causa del mismo problema que azotaba en aquel entonces al béisbol mexicano: el dinero. La mala administración de los recursos financieros, el desapego al reglamento por parte de dueños y directivos y la carencia de una autoridad competente ante jugadores y equipos propiciaban este tipo de comportamientos ilícitos.

Por ejemplo a Eddie Cicotte, le dijeron: “si ganas 30 juegos te damos un bono de 10 mil dólares” y cuando ganó 29 lo banquearon los siguientes tres juegos para que aguantara la risa en la Serie Mundial y dijo:

–“¿ahh sí? Pues lo que no gano por un lado, lo gano por el otro”

¿Qué pasaba en esa época? El dinero de Serie Mundial se repartía entre todos los equipos según la colocación que hubiesen tenido y para hacer un dinero extra por medio de las apuestas decían:

– “Pues que te parece si aparte apostamos, pues ya sabemos que voy a perder, te hago la valona y nos ganamos una lana”

Y así de esta forma se sucede el célebre escándalo de los Medias Blancas en 1919. Cuando revienta ese despapaye el Congreso estadounidense le dice a las Ligas Mayores: “la suprema corte te dio una excepción a la ley antimonopolios pero yo vuelvo a legisla y te la quito”.

Entonces se dan cuenta de que tiene que haber una instancia que no sean los dueños para gobernar el juego y surge la figura del Alto Comisionado en 1920 con el juez Kenesaw Mountain Landis. Al béisbol le imponen este cargo fuerzas. Entonces ahí la preguntita es ¿por qué a las demás ligas no se lo impuso nadie y

dijeron: Lo correcto es esto, y vamos nosotros de manera voluntaria a tomarlo? Pues... ¡Por qué te da credibilidad! Y la credibilidad te da patrocinios, te da dinero. Por eso la NFL (National Football League) tiene un Alto Comisionado, al igual que la NHL (National Hockey League), la MLS (Major League Soccer) y la NBA (National Basketball Association).

En la Liga Mexicana se adopta esa figura, pero solo en el nombre, siempre fue un dueño más, no un tipo independiente que en ciertas cosas podía decir que mandaba sobre los dueños. En ciertas cosas yo soy el que le va a dar de manazos a los dueños cuando incurran en conductas que fastidien el espectáculo.

Investigador: ¿Cómo seleccionan al Alto Comisionado en los Estados Unidos?

Informante clave No. 3: Actualmente es un tipo que presenta un determinado plan de negocios que los dueños deciden si compran o no. Pasado eso se le garantiza un contrato por unos cuantos años donde salvo por ciertas causales todas ellas graves y perfectamente bien definidas lo pueden echar. Ha sucedido, y otra vez vienen los escandalitos: “la era de los esteroides” o “el cambio de la bola” y todo eso, cuando los dueños dicen:

–“No, no queremos un Comisionado independiente y vuelven a un dueño comisionado que es el señor Allan Huber "Bud" Selig .

O sea el béisbol quiere ir para atrás, tener alguien que sea juez y parte, efectivamente, no hay un tipo que diga: “pues pérame en el mejor interés del juego voy a suspender este señor”.

Ya no hay nadie con la autoridad suficiente de detener a una Marge Schott. Esta señora el 21 de diciembre de 1984 se convirtió en accionista mayoritaria de los Rojos de Cincinnati y en noviembre de 1992, un ex empleado suyo testificó en un juicio que la había escuchado referirse a Dave Parker y Eric Davis como "negros millonarios". No pasó mucho tiempo para que MLB actuara en consecuencia, pues el 3 de febrero del año siguiente, Schott fue multada con 250 mil dólares y suspendida en el control del equipo por un año.

En mayo de 1996 la dama dijo que Adolfo Hitler había sido bueno para Alemania, pero que había ido demasiado lejos, lo que le costó otra suspensión, ahora hasta 1998. En 1999, agobiada por su precaria salud y enfrentando una tercera suspensión, vendió la mayoría de sus acciones en el equipo.

La MLB también llegó a suspender a George Steinbrenner, dueño de los Yankees por haber tenido contacto con personajes de dudosa reputación en su ánimo de desacreditar a Dave Winfield. ¿Por qué allá sí y acá no pone la liga en su lugar a dueños impresentables? Sencillo. Allá hay Altos Comisionados, que son inamovibles salvo por causas graves claramente especificadas en todos los deportes y cuentan con poderes para tomar cartas en temas como esos.

Entonces, ¿Qué pasa? Aquí en vez de tener altos comisionados lo que tenemos son enanos presidentes. Un tipo que tiene las facultades muy constreñidas y donde termina mandando mamá la Asamblea...

Mamá la Asamblea en la Liga Mexicana son 16, si tomas decisiones con pantalones y como deben tomarse uno va a ganar y otro va a perder, juntas 8 de los que perdieron y en dos años estos fuera. Le pasó por ejemplo a Alejandro Hütt, una vez él se reunió conmigo y le dije: ¿Ah sí de veras quieres hacer todo eso? Te doy dos años de vida, cómo sucedió.

Investigador: Al no funcionar el modelo importado desde la MLB, y me refiero específicamente a la figura del Alto Comisionado ¿Prevaleció entonces la forma de liderazgo autoritario, muy común en el México post-revolucionario? ¿Sobre todo con la llegada de Jorge Pasquel al frente de la LMB en la década de 1940?

Informante Clave No. 3. Jorge Pasquel, tiene un libro que se llama “El verdadero Jorge Pasquel” donde te dan detalles de cómo asesinó a un vista aduanal en Nuevo Laredo y la fuente es ese libro. Un tipo que además te habla de la distribución de hidrocarburos que le regaló Miguel Alemán para que pudiera llegar y decirle a Ted Williams “¡órale, ponle los ceros al cheque ehh!”, y traer además a lo mejor de la ligas negras: Satchel Paige, Joshua Gibson, Cool Papa Bell, Theolic Smith, Martín Dihigo, el que quieras.

Entonces pasa la época de Pasquel, dices “se acabó lo que se daba” y se acabó el “alemanismo”. Entra Alejo Peralta como Alto Comisionado, dueño hegemónico, donde si acaso si fue más prudente que Pasquel en eso de que Pasquel dijo: “yo hago esto para hacer un circo donde siempre gane Veracruz Azules, que es mi equipo y vayan todos los demás al carajo”.

Pero se repite otra vez, lo de ser juez y parte, aunque bueno no necesariamente hacían las cosas ni se le puede acusar de que ganaron los Tigres.

No era un modelo como el del franquismo y la Liga Española donde le ayudaron al Real Madrid en todo lo que pudieron. Yo no sé cómo hay equipos de fútbol en Valencia o Valladolid, no tienen la menor oportunidad de Real Madrid o Barcelona, los demás van al carajo. Una Liga de dos equipos y se acabó.

Investigador: No obstante, si podemos afirmar que durante los años 50 y 60 si se vivieron décadas doradas en la LMB

Informante clave No.3: No, en los 50 no hubo un esplendor, hubo un buen béisbol desde los 40 por el "Pasquelato". En los 50 si empieza a haber ciertas nociones de una organización. Ok, ya somos béisbol organizado tratemos de desarrollar talento. Y a pesar de las fallas que tuvo al Academia de Pastejé, había más o menos una ruta de hacia dónde ir ¿no?

Entrevistador: Claro era el deporte de los 50, era el más importante...

Informante clave no.3: ¡Por eso! Por andar neceando como los toros, ve cómo andan el béisbol y los toros. Pero "es que hay que hacer esto"

-¡Eres un Villamelón!

Bueno, estemos tranquilo cabrón, si me explicas a lo mejor...

Y no supieron difundirse, el fútbol está a toda madre y a la televisión le viene bien, como Taylor Made, de sastrecito. De corte inglés y el béisbol no. Hasta que el béisbol no se hipoteque con la televisión y haga los cambios que tiene que hacer para ser un deporte televisivamente atractivo para los millennials, el béisbol va a estar jodido aquí y allá ¿eh? No es privativo de México.

Investigador: Esta estructura actual donde se crea la Asamblea de Dueños, el Consejo Directivo y todo el organigrama que convierte al presidente en un empleado más de los dueños viene de la década de los 80 con la presidencia de Pedro Treto Cisneros ¿Por qué tomo estas decisiones?

Informante clave no.3: ¡Los periodistas históricamente lo hemos hecho muy mal como Altos Comisionados! Esta el caso de Ford Frick, quien le puso el asterisco a Roger Maris⁷⁰ y eso porque: "Ayy yo era muy cuate de Babe Ruth al que le escribía

⁷⁰ En la temporada de 1961 se amplió el calendario de partidos en la MLB de 154 a 162 juegos. El jugador de los Yankees de Nueva York, Rogers Maris, quebraría ese año con 61 jonrones el record de 60 cuadrangulares establecido para una campaña por el mítico Babe Ruth. Por ello, se tomó la decisión de que si no lo rompía en

la columna porque Ruth no podía ni deletrear la palabra gato y menos aún escribir una columna, pero era mi cuate hombre... como le voy a poner un asterisco a este wey que ya le ganó”

Pedro Treto Cisneros, aquí Pedro “Tétrico” Cisneros, dices: “Dios te salve María” y dices ¿de veras quieres un periodista ahí?

Investigador: Otro elemento que terminó por hundir la Liga Mexicana fue la Huelga de la ANABE en 1981

Informante clave no. 3: La visión que se tenía en algún momento de desarrollar el béisbol mexicano con la formación de talento nacional con la fundación de la Academia de Pastejé y todo eso, se ve interrumpida por la Huelga de la ANABE en los 80. Una huelga propiciada por la cerrazón de los directivos. Fue algo que Alejo Peralta no supo entender, y donde los peloteros tenían muchos componentes de razón, ya luego el problema con la ANABE, entró gente no necesariamente les dio la mejor asesoría y ellos también hicieron cosas pues haber: “¿cómo que no venden cervezas en tus partidos wey?”

Aunque seas pelotero tienes que saber que el principal ingreso de los equipos de béisbol es la cerveza. Y ahí se llevó a la chingada la ANABE

Esos sismas y esas cosas no hay ayudado. Ojo, mis respetos para los Anabistas porque fueron parte de los que prefirieron morir de pie que vivir de rodillas y lo pagaron carísimo, y les rompieron la madre y quedaron proscritos. Se fueron para no volver. O sea, si tomaron una decisión de muchos huevos.

Investigador: ¿Ha cambiado y ha evolucionado generacionalmente el perfil de los dueños, no es lo mismo durante aquellos gobiernos más autoritarios de los 50, 40, 60 a estos empresarios de ahora?

Informante clave no. 3: Ahora el empresario ha evolucionado un poquito más. Se han cambiado ciertos controles mal sanos que habían. Las Actas de nacimiento, yo agarro y acaparo, sí con infraestructura de scouteo y de todo. Pero peloteros mexicanos los tenemos tres equipos y tú llegas como dueño para alcanzarlos tendrías que gastarte lo que no vale, lo que no gastas al negocio del cual pones esto como hobby prácticamente.

154 partidos, el récord de Ruth seguiría vigente y el de Maris, dado el caso, se indicaría con un asterisco para diferenciarlo. En 1992, este asterisco decide ser eliminado.

Entonces los otros llegaban “no te preocupes, yo te los presto, sirve que me los juegas. Tú no los pagas y si te portas bien y botas como yo digo vas a tener un equipito ahí que se va a meter a play off”. Eso es una mafia.

Esto estuvo sucediendo hasta la era de Plinio Escalante. A ver cuando viene el tema de permitir jugar a los peloteros con doble nacionalidad como son te guste o no te guste, son mexicanos y pueden no hablar español, pero si el tipo tiene un pasaporte obtenido legalmente pues el tipo es mexicano. Antes no los dejaban jugar, tenían que ser nacidos en México y químicamente puros. “Esos los tengo solo yo cabrón, así que si quieres en la Asamblea vas a botar por cada baboso”.

Cuando eso pasa, se defonda ese poder malsano, no digo que no se hayan cometido abusos al otro extremo tampoco, habría que ver y hacer una auditoría de cómo andan verdaderamente de papeles ciertos personajes.

Vaya, eso quito cierta parte del juego malsano que había en la liga, donde eran tres equipos los que controlaban todo y ponían y quitaban presidentes.

Investigador: Vimos en la historia de la Liga cómo ha evolucionado desde que surgió, la altísima rotación de presidentes para una organización que requiere cierta estabilidad, en la que han desfilado 27 presidentes

Informante clave no. 3: Y más quitando los dos períodos larguísimos, el de Pedro Ramirez Muro, y el de Pedro “Tétrico” Cisneros que fueron 50 años, la dictadura. Gerardo Machado, Fulgencio Batista y Fidel Castro juntos ¿no?

Si quitas esos, el resto se ha ido asombrosamente rápido, salvo Plinio Escalante, quien también duro un tiempcito.

Pero para durar como Plinio es navegando con bandera de pendejo. “Déjalos que hagan lo que quieran, total si me cachetean a mí, no tengo dignidad y que me cacheteen”. Pero el tema es sí, si no tienes estabilidad laboral va a acabar en que te corren o renuncias, o sea ese el pequeño gran problema. Sí en ocasiones se han buscado perfiles que han resultado completamente inadecuados como el José Orozco Topete, quien era un ingeniero en procesos o algo de eso

Y eso lo necesitas para un proyecto de construir un gaseoducto cabrón, no para esto. No va por ahí.

Pero el problema son las facultades que tienen. Quien llegue con esas facultades, estas a 16 intereses que no se ponen, nunca se han puesto ni se podrán

poner de acuerdo. Es una estructura elefantiásica para decidir y cuando termina decidiendo toma la decisión normalmente incorrecta.

Investigador: Y eso afecta muchísimo la imagen que proyecta hacia el entorno...

Informante clave no. 3: Por eso, las notas que ves de béisbol mexicano allá en periódicos nacionales son escándalos y notarojescas. Las grillas internas, los dopings. Dices “a ver, eso no puede funcionar así”. Yo como ejecutivo de marcas dijera: “no al béisbol mexicano no le metas nada, son unos impresentables”.

Entrevistador: Entonces podemos hablar de tres problemas fundamentales:

1-La cultura organizacional mexicana

Informante clave no. 3: Si, aquí es negocio a la mexicana. Yo agarro y me cuesta esto 50 millones de peso y lo uso para justificar pérdidas de un negocio con otro y agarro y le digo cuando habían operaciones mixtas de lana pública y lana privada: “a ver mi “gober” precioso dame tanto y mochis cuatro guaimas cero, mitad y mitad y ahí salimos ganando”, ¡que ese era el negocio!

Y encima le decías a hacienda, “¿viste cuanto costaron? Y ¿ya viste cuantos entraron”.

El negocio a la mexicana entendido esto como robar. Ese es el deporte nacional de este subpaís de trapo tricolor.

Este es un problema atávico.

Entrevistador: Otro problema es la limitada capacidad de decisiones que tiene el presidente de la liga...

Informante clave no. 3: Exacto a nadie conviene que haya un alto comisionado, todos están felices y a mí sí me conviene que exista Tabasco, pues yo tengo un chorro de pochos y chavitos y ellos me los juegan y les pagan el salario. A toda madre ya cuando están listos vengan para acá y los mando a Ligas Mayores.

Es un Push in Back que me sirve, es mi sucursal.

Entrevistador: ¿Otro problema pudiera ser la intromisión del sistema político dentro del béisbol?

Informante clave no. 3: A ver yo sí preguntaría, de repente hay un personaje que le gustaba mucho hasta el 30 de noviembre de 2018 jugar golf con Peña Nieto y de repente se le ocurre que es una tremenda idea meterse al pinche béisbol mexicano a perder 50 millones de pesos al año y curiosamente representante de Mota-Engil, el Odebrecht de Portugal. El de los Pericos de Puebla (José Miguel Bejos) Digo es pregunta ¿no? Pero ¿qué pensarían ustedes? Pruebas de otra cosa no tengo pero igual no tardan en salir. En su momento suponemos que alguien investigará y “por sus errores los conoceréis”

Investigador: ¿Por qué existe, digamos... un “desinterés” de los grandes medios mexicanos por al LMB?

Informante clave No. 3: O sea sí, vives de la relación malsana, donde el medio te mal paga y “pues a ver que te completen los dueños wey”. El que entendió, entendió, ¿no? Y tenemos el círculo que ellos (los dueños, periodistas, directivos) consideran virtuoso pero es vicioso

Porque a ver, los periódicos dicen: “pa que estés a toda madre y no te quiten la fuente de trabajo que es la acreditación”—que con eso te tienen de los cataplines—entras o no entras...

Aquí es:

-“¿Ah estas diciendo esto...?” Presta la acreditación y pa fuera. Se acabó.

Eso es un elemento que no solo comprende a la LMB, sino el deporte mexicano en general. Porque “aguas que le digo a tu jefe que vería con buenos ojos que tú no estés cubriendo la fuente”.

Entonces tienes el tema de esa relación perversa. Tienes un periodista hambreado, su patrón está feliz pues le paga muy poco y entonces tienes un directivo: “A ver, estate tranquilo, yo te apapacho”

Parternalista, clientelar, Yo te doy la lana y bueno, a quien le sirva el sayo. “Y ya ves este cabrón habla lo que yo quiero. Y todos felices y contentos”.

Investigador: ¿Cómo afrontó la LMB las críticas desde los medios hacia sus decisiones en 2018? ¿Pudo haber tomado otras medidas para contrarrestarlas?

Yo creo que nos faltó una estrategia de comunicación. Tomamos la decisión de no dar dinero a los medios que nos pidieron dinero. Desafortunadamente hubo muchos medios que lo hicieron. Esa es la cultura organizacional que rodea a la LMB desde hace décadas, en un gran porcentaje es así.

Y estos medios, al decirle que no les íbamos a dar dinero, emprendieron un ataque sistemático alimentado por muchos de los dueños que pasaban información a veces verídica, a veces falsa. O sea fuego amigo.

El peor enemigo de la LMB es la propia LMB. Y no tienen un nombre propio.

En la LMB por supuesto que se cometieron errores pero fueron muchos más los aciertos que se dejaron de reconocer.

La política, la intervención del gobierno federal, la intención de la MLB por hacerse del béisbol mexicano, a nosotros nos agarró una tormenta. Y la LMB tiene el sello de continuas crisis existenciales todo el tiempo.

Investigador: ¿Cómo ve al béisbol mexicano en este contexto, con un entorno político donde existe un presidente del país abiertamente declarado fan de ese deporte?

Informante clave No 3: Mira, esas cosas no deberían de ser. Si la iniciativa privada no puede sostener el espectáculo. Hasta sindicato ¿qué sindicato si esto no es negocio por sí mismo? Si en la ANABE demostraron que tienen todo menos conciencia gremial

Entonces... Un presidente dura seis años y ¿luego? No es sostenible, eso no se hace desde el gobierno ni por decreto, eso tienes que dar las condiciones para que sea un negocio autosustentable o no funciona.

Que chido que al presidente le guste el béisbol. ¡Feliz Navidad! Se va en seis años. Y luego puede traer incluso en que tenga alguna percepción negativa ante eso, más aún si el nuevo es un político contrario a este. Y va a dejar al béisbol como palo de gallinero.

Investigador: ¿Hay una relación de subordinación a Grandes Ligas o es en el discurso? ¿Se puede decir que pertenece al sistema de ligas menores?

Informante clave No. 3: La LMB no es, ni ha sido nunca, ni será Triple A. Eso es un discurso que ellos manejan pero es absolutamente falso y mentiroso.

Eso fue por un tema, para llegar a una negociación de cuanto es lo mínimo que te tengo que pagar por un pelotero, te voy a hacer Triple A de papelito. Pero dices “a ver”, si cuando llegamos a jugar Juegos de Estrellas contra las Ligas menores norteamericanas, jugábamos contra la Liga de Texas y perdíamos más de los que ganábamos y esa es clase Doble A. No es, no ha sido y nunca será la LMB, no puede sostener beisbolísticamente la clase Triple A. No lo es, es algo entre clase A y Doble A, se acabó.

Oficialmente está afiliada. Pero pensar que te manden prospectos porque este es Triple A ¿Cuándo? Porque llegan cartuchos quemados.

Llegan puros muertos, y a veces salen muertos vivientes y regresan a Grandes Ligas, o alguien que nunca llegó asciende a Grandes Ligas, sí pero son garbanzos de a libra, no es la LMB un sistemas de sucursales, sobre todo además porque operan muy diferentes.

Las Ligas Menores ¿qué es lo que hacen? Tienes un dueño de un equipo de Liga Menor que tiene un convenio de afiliación con un equipo de Liga Mayor, ese dueño va a pagar hoteles, operación, el estadio, la comida de los jugadores, viáticos, pero no va a decidir quiénes son los jugadores. Arizona te manda lo que quiere y sube y baja a quienes quiera, tú eres un indio de madera.

El éxito deportivo no depende del propietario en las Ligas Menores de los Estados Unidos, o sea son meros operadores de estadios y de lo que viven por eso hacen hasta premios hasta a la promoción más loca, estúpida, divertida... más lo que quieras, para atraer gente. Y son promociones en muchos casos muy pintorescas a lo William Louis Veeck Jr o risibles como de chispirito.

Mientras más risible mejor porque atrae más gente a una cosa bufa, de eso viven, son cirqueros, son P. T. Barnum manejando un equipo de béisbol.

Las Ligas Menores si forman partes de todo lo que es el sistema MLB, pero la MLB impone su ley adentro de postes y rayas y los dueños de los equipos sucursales manejan y cargan con los gastos de lo de afuera, o sea la experiencia del aficionado ellos la pagan.

La experiencia de la cerveza, la cocina, el ambiente del estadio, pero el producto le es totalmente ajeno. O sea, los nueve muertos que vas a alinear una noche esos lo decide Diamond Backs de Arizona, Dodgers de los Ángeles y tú no tienes ni que decir.

Investigador: ¿Cómo se podría calificar esta relación entre la LMB y la MLB estadounidense?

Informante Clave No. 3. La MLB ya metió la mano porque no quiere que México crezca. Acuérdate que tenemos un antecedente con este mafioso de los años `40, Jorge Pasquel, quien fue muy famoso y a la vez un mafioso, pero también fue el único que le plantó cara a los americanos y se trajo muchas de las grandes estrellas del momento. El debut de Jackie Robinson⁷¹ en Estados Unidos fue en gran parte porque este señor ya tenía a mucho talento afroamericano jugando acá en México.

Entonces tú sabes cómo operan los americanos y ¿Qué es lo que ellos más quieren? El talento mexicano. Y si tienes una liga débil es una liga donde vas a poder aplicar el efecto popote del petróleo en el Golfo. A ellos les conviene entonces que la LMB no crezca ¿para qué? Si la LMB crece vendo menos gorras de los equipos gringos aquí.

Investigador: ¿El modelo de negocio sigue siendo la venta de jugadores?

Informante Clave No. 3 Ahora el negocio está entre el tema de venderle prospectos a Grandes Ligas o peloteros de doble nacionalidad, o sea jugadores con los que quizás algún scout pudo haberse equivocado y no tuvo las oportunidades para ir al College. Lo traes acá y ver a quién le despierta el interés en Estados Unidos.

Ese es el modelo de negocio actual, aspecto por el cual “echaron a Javier Salinas⁷²”, pero dices: “a ver, a ver, a ver...”

Número 1: ¿A nadie se le ocurrió que para negociar con esos leones tenías que agarrar las páginas de la sección amarilla y ver al abogado más perro de Nueva York en temas de contratos deportivos? Eso no podías ir solo.

O sea, número 1: fue una asesoría incorrecta.

Investigador: ¿Quién era su asesor legal?

Informante Clave No. 3: No tenían asesor legal, para esto mandaron gente de la propia liga. No sé si lo propuso así en la Asamblea, o pidió una asesoría legal y se la negaron. Eso es un dato que no tengo, pero si la pidió la culpa no fue de Javier

⁷¹ Jack Roosevelt Robinson fue el primer beisbolista afroamericano en ingresar a las Ligas Mayores de Béisbol. Jugó la mayor parte de su carrera profesional para los Brooklyn Dodgers

⁷² Javier Salinas Hernández, presidente de la LMB entre los años 2017 y 2019. Renunció al cargo luego de un diferendo propiciado por una cláusula en el Convenio firmado entre la LMB y las Grandes Ligas (MLB) que impedía que los clubes de la MLB pagaran a los de la LMB por la compra de prospectos.

sino de los dueños. Y terminan siendo los dueños ¿por qué? Yo dudo mucho que Javier haya firmado por sus propios tompiates eso.

-“A ver señores esta es la versión final, revísenla y espero sus comentarios” Si nadie dijo nada... -“A ver papito pues...”-

Vaya son Chano y Chon negociando con Rockefeller

Y eso es culpa de ellos, de empresarios serviles y demás. Vivimos en un país que tiene mucha gente en la lista de Forbes, donde yo me explico que estén los Bill Gates, sí pues ¿antes de ese cabrón no había Microsoft, no? O Steve Jobs, que no habían chigaderas de Apple.

Pero ¿aquí quien de esos inventó ni madres? Ese es el perfil de mucho de nuestro empresariado. Son rentistas e hijos del privilegio, de la influencia e hijos del capitalismo de cuates. Del capitalismo de compadres. O sea no serían competitivos, ni lo han sido en ninguna otra parte del mundo.

Investigador: Y en el caso de México, la competencia y la relación entre la LMB y la LMP ¿Cómo han desarrollado históricamente ese vínculo?

Informante clave No. 3: Antes eran ligas que no se molestaban. Porque dices “bueno, esta me los mantiene en forma” si a lo mejor se lesiona entonces los dos se hacen bien pendejos para pagar a quien se lesionara. O sea el jugador se comía y se sigue comiendo ese riesgo con tal de tener chamba todo el año.

Pero eran dos ligas que no se hacían daño, o sea, a lo mejor no se gustaban mucho pero nunca hubo un dueño que dijera te voy a pagar todo el año para que no juegues con tal liga y ahora si hay algunos que sí lo hacen:

-“Te voy a pagar para que no juegues el invierno” y a chingar a tu madre, no vas a reportar con nadie”.

Y además, ellos (LMP) no le pueden vender jugadores a Grandes Ligas, o sea la pelota del pacífico es un circo, es el Circo Atayde que renta los animalitos y después de eso se acabó. ¡Sii es una pelota de cirqueros! No son suyos, renta los animales.

Apendeja a la gente con un béisbol de más calidad que el de la LMB, eso hay que reconocerlo.

Investigador: ¿Cuánto tiempo crees que faltó para completar el proyecto de Javier Salinas?

Informante Clave No. 3. Javier Salinas, era un tipo con buenas ideas a lo mejor perfectibles, el tema de crear dos campeonatos como en el fútbol y parar media liga por tres meses a lo mejor no era el mejor. Quizás lo ideal era todos pasaran a la postemporada y ahí una postemporada para la Serie del Rey y otra de “piojosos” donde el campeón “piojoso” se iba a enfrentar por el torneo de copas –si tanto querías que se pareciese al fútbol- en una serie a ganar dos de tres en el fin de semana del juego de estrellas.

Porque la detención te afecta muchas cosas: operación de estadios, empleos y demás. Eso es una de las cosas en las que desgraciadamente no pensó Javier, otra cosa es que la idea fuese necesariamente mala. Yo no lo creo así. Era perfectible y no se le hicieron los ajustes necesarios a tiempo, o sea, fue una idea en ese aspecto erróneamente concebida.

El tipo (Javier) merecerá mis respetos como todo aquel que se atreva. El que no hace nada es infalible, pero es mediocre. Él se atrevió y en esta vida se gana y se pierde.

Investigador: ¿Realmente tiene más calidad la LMP?

Informante Clave No. 3. Es cosa de hacer números, piénsale tantito, Pitágoras no es pendejo.

Son la mitad de los equipos, uno.

Dos, hay mexicanos o pochos o lo que sea que están en Ligas Menores, que no jugarían nunca en la Liga Mexicana de verano, entonces, no es nada más “¡Ayy son los mismos de la LMB!” No, no siempre. Hay gente que baja que te ocupa plaza de mexicanos, que le vas a quitar a los mexicanos de al LMB que quieren entrar a jugar ahí. ¿Por qué? Porque hay mejores mexicanos y tú ya no juegas.

Entonces de la LMB termina jugando un 40% de los peloteros. Eso es y será así y punto.

Y también tiene el componente pues de que están cerca de su casa. O sea están en una región de la que es originaria el 80% de los peloteros en México: Sonora, Sinaloa y Baja California. Estar cerca de la familia son componentes que te hacen jugar de otra manera.

Vaya, vas al trabajo de mejor humor. Parece mentira pero eso cambia las cosas. Yo viví los dos beisboles el del Pacífico es de más calidad y punto.

Investigador: ¿Cuál es la función del presidente de la Liga Mexicana de Béisbol?

Informante Clave No. 3: El presidente es un empleado que supervisa ciertas cosas y hasta ahí. Es un ponedor de multas. Es como el “cuidador de niños” y no los hagas enojar porque se convierten en el bowser de Mario Bros y escupen fuego y olvídale

O sea, tienes que estar navegando con bandera de conveniencia, para no decir de pendejo de modo y manera que no juntes esos ocho o nueve votos que bastan para que te corran. Entonces el presidente es una figura que no existe y esto se maneja por intereses. Y esto no es solo el béisbol, así son todos. Por eso siempre vamos a tener un deporte chiquito.

Desde que México es México y hay deporte profesional, así se manejan todos llámese Liga Mexicana de Béisbol, Liga Mexicana del Pacífico, la que sea.

Son presidentitos de papel, digo, sin prejuizar a los presidentes. O sea, el hombre es su circunstancia como dijera Ortega y Gasset, pero si no la salvo a ella no me salvo yo. Ellos ni se salvaron ellos, ni salvaron su circunstancia, ni salvaron un carajo.

Incluso hay ciertos personajes a quienes no les salió poner un presidente y hacen creer a periodistas que ellos son los que siguen-

Entonces, ¿Qué un periodista ataque visceralmente y que además lo diga, sea claro y transparente de tener una aspiración por la presidencia? Eso sólo se ve en México.

Investigador: Vimos en la historia de la Liga la altísima rotación de presidentes para una organización que requiere cierta estabilidad, en la que han desfilado 27 mandatos.

Informante Clave No. 3: Y más quitando los dos períodos larguísimos: el de Pedro Ramirez Muro, y el de Pedro “Tétrico” Cisneros, que fueron 50 años, la dictadura. Gerardo Machado, Fulgencio Batista y Fidel Castro juntos ¿no?

Investigador: Si quitas esos, el resto se ha ido asombrosamente rápido, salvo Plinio Escalante, quien también duro un tiempcito

Informante Clave No. 3 Si pero para durar como Plinio es navegando con bandera de pendejo. “Déjalos que hagan lo que quieran, total si me cachetean a mí no pasa nada”. Pero el tema es sí, si no tienes estabilidad laboral va a acabar en que te corren o renuncias, o sea ese el pequeño gran problema. Sí en ocasiones se han buscado perfiles que han resultado completamente inadecuados como el José Orozco Topete, quien era un ingeniero en procesos o algo de eso

Y eso lo necesitas para un proyecto de construir un gaseoducto cabrón, no para esto. No va por ahí.

Pero el problema son las facultades que tienen. Quien llegue con esas facultades, estas a 16 intereses que no se ponen, nunca se han puesto ni se podrán poner de acuerdo. Es una estructura elefantiásica para decidir y cuando termina decidiendo toma la decisión normalmente incorrecta.

Investigador: ¿Entonces el propio diseño de la Liga afecta en la toma de decisiones?

Informante clave No. 3: Sí, porque hay cosas que un alto comisionado no permitiría, como por ejemplo la perversión de tener dinero público perfectamente inmoral en deporte profesional, privado. Así de sencillo, eso es inmoral, indecente, de muy poca madre

Ahora el empresario ha evolucionado un poquito más. Se han cambiado ciertos controles mal sanos que habían. Las Actas de nacimiento, robadas y acaparadas por varios equipos para apropiarse de los prospectos. Los peloteros mexicanos los tienen tres equipos y si tú llegas como nuevo dueño para alcanzarlos tendrías que gastarte lo que no vale.

Entonces los otros llegaban y te decían:

-“No te preocupes, yo te los presto, sirve que me los juegas. Tú no los pagas y si te portas bien y botas como yo digo vas a tener un equipito ahí que se va a meter a play off”.

Eso es una mafia y estuvo sucediendo hasta la era de Plinio Escalante. Y ahí viene el tema de permitir jugar a los peloteros con doble nacionalidad, mexicanos al fin te guste o no te guste, porque si el tipo tiene un pasaporte obtenido legalmente pues es mexicano. Y antes no los dejaban jugar, tenían que ser nacidos en México y químicamente puros. ¿Y que decían los equipos que acaparaban las actas de nacimiento?

-“Esos los tengo solo yo cabrón, así que si quieres en la Asamblea vas a botar por cada cosa que te diga”.

Cuando eso pasa, se desfonda ese poder malsano, no digo que no se hayan cometido abusos al otro extremo tampoco, habría que ver y hacer una auditoría de cómo andan verdaderamente de papeles ciertos personajes.

Vaya, eso quito cierta parte del juego malsano que había en la liga, donde eran tres equipos los que controlaban todo y ponían y quitaban presidentes.

Investigador: ¿En ese panorama la LMB está en desventaja a mediano plazo?

Informante clave No. 3. En la LMB no han tomado las decisiones correctas, o sea la decisión correcta la tomó Javier Salinas: ¡Hay que contraerse! Hay que sacar a los que viven de la lana pública. Aquí van a ser empresarios que le van a apostar para competir y para romperse la madre. Y vinieron vaivenes políticos que dijeron otra cosa, pero la decisión era la correcta. No tienen talento que sustente un espectáculo de calidad que haga que alguien mueva las nalgas de su casa al estadio, pague para poner el culo en una de tus butacas y se fume nueve asquerosas entradas de tu pinche béisbol de mierda.

La manera que había era esa, el espectáculo no está dando la calidad que debe dar para interesar a la gente. Tengo que mejorar un poquito el frasco de mierda que voy a vender, que no sea tan mierda, y ni eso pudo hacer. Era una idea que iba en la dirección correcta. A mucho no les puede gustar y que se yo, pero son numeritos y uno debe verlo fríamente, no como primate.

Investigador: Comparación de la LMB con otras ligas profesionales: el Caribe, Japón, Corea del Sur...

Informante clave No. 3. Todas son iguales, aunque en Japón si hay un Alto Comisionado tal cual. Las ligas que tienen un mayor poder, de ese lado del Atlántico por lo menos, tienen esa figura del Alto Comisionado. El mismo fútbol ha hecho esta separación. La Liga Premier no es la Federación, como Liga tiene su propia estructura empresarial y como liga de alguna manera deben tener una presidencia fuerte.

En el caso de una liga profesional debe de haber alguien que tenga poder para poner coto a ciertos intereses de los dueños, qué llegará el momento de que lo que

quieran sea obtener una ventaja indebida. Si para ganar le tengo que prender fuego a mi mamá... hasta a mi abuelita. Esas cosas no puedes permitir las.

Investigador: ¿Cuál es la situación de los equipos en la Liga Mexicana de Béisbol?

Informante Clave No. 3 El gran problema que hay aquí son los equipos que todavía necesitan que les ayuden para todo, pues son los de los gobiernos de los estados: Campeche, Tabasco, Aguascaliente, León. Equipo donde haya dinero gubernamental termina siendo un cotarro ¿Por qué? porque muchas veces mandas a alguien que no le entiende pero es cuate del gobernador.

“Oye aquí el asunto es este: cuesta para operar nada más 50 millones de pesos al año ¿eh? Segundo, ¿Quieres peloteros chuquis y eso? Son hasta tres y cinco millones por pelado. Tú dirás si te embarazas.

Investigador: ¿Cuál son algunos de los conflictos estructurales en la Liga Mexicana de béisbol?

Informante Clave No. 3. Por ejemplo, en la era de Javier Salinas, temporada los Tecolotes de los dos Laredos contrataron a un pitcher Luke Heimlich, norteamericano que prometía mucho pero quien terminó declarándose culpable, haciendo un trato con el fiscal de distrito, por haber hecho tocamientos indebidos a su sobrina de seis años cuando él tenía 16. Por eso nadie lo drafeo en grandes ligas, por eso no lo quisieron contratar ni en Corea, porque dijeron “ni madres” aquí no entra.

Javier Salinas no lo quiso en la LMB, pero el consejo directivo lo aprobó. El tipo puede ser jurídicamente inocente, pero queda muy a decisión personal si yo quiero ver mi imagen asociada a un tipo como ese ¿y cuantas marcas no dicen eso? O sea pierdes patrocinio con todo derecho.

Al final se le contrató al pitcher hubo periodicazos y todo. De hecho Álvaro Morales y yo, que estábamos participando en una quiniela de Liga Mexicana, así de cada serie dijimos que hasta aquí y salimos con un posicionamiento público. O sea no queremos ver nuestros nombres involucrados sobre personajes así. No prejuzgo sobre si pagó o no pagó su deuda, eso es una conducta que me parece completamente inaceptable.

Los dueños dijeron: "Ayy dale chance". Si ven algún incentivo perverso par atener oportunidad de ganar le prenderían fuego a su madre, para eso está el Comisionado en Estados Unidos, y el presidente aquí no puede parar eso. No tiene facultades para eso

Investigador: ¿Usted ve bien el juego de siete innings?

Informante Clave No. 3. No de siete innings, dos horas y punto. Llueve truene, relampaguee o caiga mierda. Dos horas y si quedo empatado, empate pues, para eso está el medio juego

-¡Ay que la esencia del béisbol!- dirán. La esencia del béisbol su puta madre, la esencia del béisbol son las reglas de los Knickerbockers⁷³ cabrón, lo demás son puras mamadas. No hay mujeres medio embarazadas ni indios güeros, les pones peróxido y se ven refeos.

La esencia del béisbol es esa, lo otro son puras paparruchas. Y el asunto es este: esos que reclaman cambios o que ya no les interesa o les aburre son la mayoría, y a los que el juego nos gustó así somos la minoría y el asunto es que ahorita yo tengo 48 años, en diez años tengo una bolsa de colostomía y en 15 estoy muerto. O la pensión no me va a alcanzar, si es que llego a recibir alguna, no me va a alcanzar para poderme ir al béisbol.

Entonces o te aclimatas o te aclichingas y tienes que ver cuál es la mayoría a la que tienes que complacer. Sino el béisbol está muerto en 50 años.

Informante Clave No. 2 Las Ligas Mayores rentó, más que rentó yo diría compró, avasalló una liga independiente para poder experimentar y cambiar todas las reglas del béisbol. Están enfocados en reducir el tiempo de los juegos de béisbol que para mi gusto por más que le cambien reglas no van a lograr un cambio significativo a no ser que lo bajen a siete entradas.

El béisbol, lleva cinco años en Estados Unidos, registrando una disminución en las asistencias. Claro, el béisbol en ese país ahorita tiene como 72 millones de

⁷³ Las reglas fueron establecidas por Cartwright para la normalización de la práctica del juego de pelota practicado en New York llamado *town game*, y con las que formó un club para la práctica del nuevo deporte, el béisbol, por lo cual el mismo fue conocido durante mucho tiempo "The New York Game" (el juego de Nueva York). Este club, los *New York Knickerbockers*, son considerados el primer equipo del béisbol de la historia. Las reglas fueron escritas en 1845 como parte de las normas de la práctica deportiva del club. El primer partido oficialmente registrado de este deporte se efectuó el 19 de junio de 1846, entre los mencionados *Knickerbockers* y un club formado por jugadores de Manhattan llamado "New York Nine". Las reglas mantienen aún grandes similitudes con las del béisbol moderno, aún en la forma en que fueron publicadas en 1848.

fanáticos por año, pero están a promedio de 1 millón de fanáticos menos por año. Entonces hay una tendencia y esto les va a causar un gran problema.

Investigador: ¿Es un deporte que ha evolucionado muy poco con respecto a otras disciplinas?

Informante Clave No. 3. Por eso, es que parte de lo que vendes - mercadológicamente hablando- es la nostalgia y la resistencia al cambio. O sea el aficionado al béisbol es como un cuadrúmano resistente al cambio es como un cavernícola.

En ese sentido es un cavernícola ¿sí? Y no se dan cuenta de eso que acabas de decir: se están extinguiendo. Tú ves todos los ratings van para abajo y lo único que va para arriba es la edad de los televidentes, entonces como dijera el manager de Grandes Ligas Leo Durocher “el béisbol es como ir a misa, muchos asisten y pocos entienden”. O hay un cambio radical, o esto va a tener problemas más temprano que tarde.

Y no es pregunta, no es de que quieras o no quieras, esto es lo posible porque ante todo no es tu caprichito o tu necesidad. Ya que con esto se lo dices a la gente y le robas la infancia, las ilusiones, la inocencia y hasta la virginidad eso es otro problema.

El asunto de esto es dinero, y esto es negocio, “con dinero baila el perro”. El dinero es el motor, no hay dinero y se jodió. Entonces, ¿quieres que esto se mueva? Desjódalo y la única manera de desjoderlo es esa.

Dale al millennial lo que pida, porque ellos son la mayoría y la mayoría con dinero, la que un mercadólogo encuentra más atractiva para meterle la mano en la bolsa y sacarle billetes de dólares.

El resultado final de este primer capítulo es decir que sí sabemos de dónde viene el béisbol podemos concluir que es un deporte que le ha costado muchísimo entender a la mercadotecnia, muchísimo entender que el aficionado es un ente viviente, y que muchas veces no está ahí sólo que le gusta béisbol y no que puede ser una gran opción para pasar su tiempo de gastar su dinero en algo que no sean las cuestiones básicas de vida: techo, trabajar, estudiar o comer.

Pero eso no lo entiende el béisbol todavía hay muchos rasgos de este viejo esquema que piensa que béisbol está perfecto y no necesito de cambios ni dentro ni fuera del diamante.

Investigador: Entonces, no solamente en México, el béisbol en general no ha aprendido de lo está pasando a su alrededor...

Informante Clave No. 3. No, no, no. Te pongo el paralelismo de las carreras de caballo. Si hace 25 años te decían que iban a cerrar Hollywood Park para convertirlo en un estadio de la NFL te decían: “estas entre borracho, drogado y pendejo”. Si te hubiese dicho Santa Anita Handicap, que en 1996 pagaba un millón de dólares va a bajar a 600 mil te hubiese dicho “dejas las drogas wey”. Y ahí lo tienes, son cosas que ya están pasando. Y lo mismo le va a pasar al béisbol si no entiende

Investigador: ¿Cómo afecta la temporalidad del béisbol su relación con la televisión?

Informante Clave No. 3 Sin embargo, el béisbol es de entrada un parto para la televisión. Tuvo su época y todo lo que quieras pero los tiempos cambian. En los últimos 30 años, y me atrevería a decir desde antes, ya eso era un problema.

El fútbol te dice, empiezo a las 12 del mediodía, y el 99,9 % de los partidos va a empezar a las 12 del mediodía, llueva, truene, relampaguee o caiga mierda. Salvo alguna circunstancia muy especial, una balacera o algo...

En el béisbol ¿verdad? ¿Puedes decir a qué horas empiezas? Y si llueve... Ya valiste madre ¿verdad papá?

Y dices, sospecho con el pecho y calculo con el pie derecho que son tres horas, ¡normalmente son más de tres horas! Y luego tienes el corte comercial: presento comentaristas, una pausa y regresamos con el juego, corte 1, luego tres out y corte 2, la baja de esa entrada corte 3. Son cortes que vas a hacer a fuerza y los cuales el patrocinador tiene medianamente una idea de que los vas a meter. El béisbol es un cáncer para la televisión y punto.

El target dólar van a ser dentro de tres años los actuales millennials y ¿sabes qué? Si medio le entienden al basquetbol que es mucho más simple, mucho menos al béisbol.

-“No, no, no eso que flojera”, dirán.

Y no solo es la extensa duración de un encuentro sino del tiempo entre que pasa una cosa y vuelve a pasar otra. Que está sobre ocho minutos. Entonces, tienen que hacer muchos cambios.

Investigador: Y regresando a este tema de la temporalidad. La NFL tiene partidos de 3 horas y tanto a veces de cuatro, sin embargo posee muchos seguidores...

Informante Clave No. 3 Ellos presentan 16 juegos y se acabó, no presentan 162 partidos, es una temporada demasiado larga, demasiado matapasionas, pero no piensan reducirla, una de las propuestas que había hace poco y no pasó fue el tema de reducir la temporada y ahora están en el tema de los canales de televisión no saben ni que chingados hacer y se ponen a buscarles chichis a las víboras y vale madres. “¿Queremos que los juegos duren menos? Ahh... pero pon una bola que vuele como la chingada” Ah pero sabes que, el jonrón y esas cosas lo único que van a hacer es que el juego te dure más tiempo.

Investigador: ¿El tema de no contar con una organización como la FIFA imposibilita una mayor internacionalización del béisbol?

Informante Clave No. 3 Hasta para eso han sido muy estúpidos: El “Clásico Inmundial”. El béisbol es de clubes no de selecciones. ¡Sii la selección! ¿La selección? ¿Te crees que es la selección? Si no es en tu país (Cuba) donde el que no vaya lo cuelga de los huevos Fidel o Raúl, no es una selección nacional. Y aun así pues esta mocha pues hace falta que regresen los cubanos que juegan en los Estados Unidos. Por tanto tampoco es una selección

Entonces, ¿con estas jaladas que es lo que deberían hacer? Un Mundial de Clubes.

Dices: “A ver los dos que jugaron la Serie Mundial en la MLB, los dos ojetes en las Liga Japonesa, el de la Liga de Corea, de la Liga Mexicana y en entrenamiento de primavera nos vamos a romper la madre y le vamos a poner una bolsa de 10 millones”.

¿Y por esa bolsa sabes qué? Los Dodgers si necesitan que Clayton Kershaw te tire unas 400 pitcheadas en media entrada las va a tirar y a chingar. Porque además, no hay que prestárselo a nadie. Va a seguir con el pendejo de Dave Roberts.

Digo, eso sería mover la cabeza de una forma no estúpida, pero no. Necean con pasaportes y trapitos, bueno pasaportes y trapitos va a tener un pinche béisbol de harapientos como son todos los torneos internacionales que no le interesan a nadie.

No son selecciones nacionales, son una jarra de orines tibios. Tienes que hacerlo de clubes, el béisbol no funciona así, no es de selecciones. Lo puede ser a nivel de chavitos y esas tarugadas, pero ya a nivel profesional no funciona así.

Los olímpicos le convienen a la NBA porque está en la fase de entrenamientos y “órale va te los presto” y haces el Dream Team y lo que sea. ¿Pero en agosto cuando viene septiembre vas a dismantelar Grandes Ligas para una estupidez olímpica? No, para nada.

Esas cosas son de clubes, no de selecciones, pero siguen neceando con el “Clásico Inmundial”

Te tienes que quitar de romanticismos pendejos, esto es de negocios, los “romanticismos pendejos” son para los pendejos y los románticos que son dos especies en extinción. ¿Quieres que esto funcione y siga existiendo? Es así... Por el lado culero.

APÉNDICE 5

ENTREVISTA CON EL DR. DARÍO RODRÍGUEZ MANSILLA

Las organizaciones, cualesquiera que sean se van dando ellas mismas una estructura y probablemente la estructura formal que tiene esta organización (LMB) es formal semejante a otras que probablemente tiene todas las instancias adecuadas para enfrentar y solucionar los conflictos. Eso probablemente, porque así son todas las estructuras organizacionales. Las estructuras organizacionales están hechas sabiendo que pueden presentarse situaciones difíciles.

Y entonces, la estructura está dada, por ejemplo en una estructura burocrática típica hay un gerente general que es el que termina dirimiendo cualquier situación. Es decir, si yo tengo un problema, si yo soy un gerente en finanzas por ejemplo y tengo un problema grave con el gerente general, lo más probable que me echen y yo me quede sin trabajo, la opinión de él es la que predomina.

El gerente general tiene esa capacidad, si yo tengo un problema con otro gerente equivalente a mí, también es el gerente general quien lo resuelve. Yo tengo un problema con el gerente de recursos humanos, yo soy gerente de finanzas y entonces vamos y planteamos nuestra discusión y el dirime, el decide “no, le vamos a dar la razón a finanzas o a RR.HH o vamos a llegar a un punto intermedio”. Y eso lo decide él, pero si a uno no le gusta se va, pero uno acepta que esa es la estructura y que hay una persona que es la que va a tomar la última decisión.

Y eso pasa a todos los niveles, para con un capataz. El no solo dirime las situaciones conflictivas que se pueden producir entre los obreros y también el mismo dirime alguna situación conflictiva que se puede presentar entre él y algún obrero. O sea siempre que se está en este tipo de estructura piramidal, la que está en el puesto alto dirime, decide o soluciona los conflictos que se producen en la línea inferior y también los que se producen entre la línea inferior y él. En cuyo caso no quiere decir que tenga la razón, siempre el que gana es el que está más arriba.

Eso ocurre habitualmente en todas las estructuras, por lo tanto la estructura que probablemente sea muy semejante a la de la liga, es una estructura donde el conflicto de algún modo ya está enfrentado y solucionado por la estructura, pero en este caso particular según ustedes me cuentan estas personas que forman parte de la liga no son subordinados de nadie, cada una de ellas es una persona que tiene mucho poder.

Y entonces la cosa se hace mucho más compleja, porque ya no hay, o a lo mejor lo hay, pero probablemente el poder va a ser menor. No hay un gerente general por así llamarlo o cualquiera que sea el nombre, puede llamarse presidente,

o sea lo mismo. Existe esa figura y probablemente esa figura no tendría tanto poder como lo tendría en una empresa normal. Porque si este presidente de la liga tiene bajo el a dos personas que en el organigrama dependen de él, y por lo tanto él si uno ve el organigrama él debería ser quien dirime los problemas, capaz que está dos personas aunque estén bajo el en esta estructura en particular, capaz que cada una de ellas tenga su propia fortuna, porque son dueños de empresas separadas. A lo mejor la fortuna de uno de ellos puede ser superior a la del presidente y los contactos políticos y todo eso lo tienen todos, entonces ya no se soluciona fácilmente la cosa en que el presidente diga: "no este no tiene razón, o yo tengo la razón" y el otro si le gusta bien y si no se va. No debe ser tan fácil.

Entonces lo que hace ahí la organización, es que la estructura, no va teniendo el valor o la fuerza que tendría en una situación normal, sino que es la cultura organizacional, la que le da el valor efectivo que pueda tener.

O sea, todos sabemos, que aquí está en un puesto de subordinado, el empresario más grande del país, o el empresario que conoce al presidente de la República directamente, que es su amigo, fueron juntos al colegio o compadres. Y por tanto ese personaje que aparentemente tiene un cargo menor dentro de esta estructura, en realidad todos saben que él es quien toma las decisiones

O sea, si él no está de acuerdo no se hace nada. Entonces, aunque formalmente parezca que es un gerente más de todos los gerentes que hay ahí, porque el mismo eligió ese puesto, no quería toda la carga de ser presidente. Pero con ese puesto inferior, él y todos los demás saben que él es el que decide. Aun cuando las cosas tengan que ser preguntadas al presidente y aun cuando tengan que tener la firma del presidente y a lo mejor la firma de este personaje no es necesaria, por lo tanto no existe y a pesar de eso lo que se decide al final es lo que él quiere. Esas cosas pasan y pasan entonces también que eso ya es parte de la cultura.

En estas situaciones uno debe saber exactamente cuáles son los verdaderos poderes, diga lo que diga la estructura. Entonces nadie se engaña si alguien quiere hacer algo en contra de los intereses y en contra de los deseos de este personaje aparentemente menor en la estructura, si alguien le quiere hacer algo todos los demás lo van a tildar de loco.

Investigador: En el caso de la LMB hay un problema de digamos, diseño, porque el presidente está supeditado a un consejo y ese consejo está compuesto por ocho dueños de equipos. ¿Cuál es el problema? Que justamente ese consejo que es el que toma las decisiones más importantes quienes las toman son los dueños, el problema está que por cultura, según nuestra hipótesis, el resto de los dueños fuera de ese consejo se sienten afectados de forma personal por los dueños que tomaron esa decisión. Esto trae de la manos pugnas, luchas internas que hacen lucir al presidente como una figura menor.

Eso no me extraña nada, o sea, esto es típico de las organizaciones de este tipo en que se han dado una estructura que no representa la realidad. Es una estructura que se la ha dado porque posiblemente esa es la estructura que tienen todas las asociaciones deportivas por ejemplo.

Investigador: Usted le dio al clavo porque la LMB copió la estructura de la MLB en los Estados Unidos

Eso pasa normalmente, y eso crea una infinidad de problemas en todas las organizaciones. Porque al no reconocer, características culturales, o en este caso particular los juegos de poder reales que están allí, la estructura es solamente una carcasa que no representa la realidad de la organización. Es decir, el presidente, tal y como ustedes dicen es un presidente enano ¿por qué? porque en realidad no es presidente. En realidad le han dado el cargo de presidente porque se necesita en la estructura norteamericana tener un presidente.

Pero probablemente el presidente de la estructura norteamericana, sí tiene atribuciones de poder y si puede manejar la liga desde esa posición. También va a sufrir probablemente mucho conflicto de intereses y mucha gente que va a tratar de presionarlo pero en último caso va a ser él el que va a decidir. En cambio, ese presidente enano de que ustedes me hablan ocurre porque en realidad él no es presidente, en realidad a él lo nombraron. A él le dijeron “mira tú hazte cargo”.

Hay países como sabemos que están absolutamente cooptados por la droga y entonces los que toman las decisiones son los grandes carteles, y existe el presidente y existe un senado y todo eso y son los que toman las decisiones, los

que dictan las leyes y los que hacen todas estas cosas. Pero todos en el país saben, que solamente se puede decidir dentro de un marco definido por el narcotráfico. “Mientras lo que ustedes hagan no afecte el narcotráfico ustedes pueden gobernar el país, porque a los que no tenemos comprados los tenemos amenazados”.

Ahí lo que interesa mucho es el juego de poder, personas que son muy poderosas cada uno en su rubro, entonces uno supondría que no deberían de hacer grandes problemas entre ellos. Porque yo tengo aquí al rey del “casao” y al rey del textil, entre ellos no compiten.

Y en las cosas en que pueden presionar al gobierno, como aumentar los aranceles o bajar el precio del dólar entonces todas esas cosas se las pasan al gobierno para que el gobierno los apoye en eso.

Entonces eso puede suceder, que el conflicto entre ellos no sea estrictamente económico, puede que sea un conflicto de egos. Yo soy el rey, yo soy el rey del textil, soy el rey de todo. Y ahí se encuentra con uno en el camino que dice: “ah mira yo soy el rey del calzado y soy rey también”.

Investigador: En México la mayor parte de estos empresarios tienen los equipos por amor al béisbol y porque desvían impuestos. Entonces estos dueños de equipos no reconocen la especialización del presidente. Todos se sienten con derecho a decir cómo se debe manejar el béisbol profesional

Para ellos el presidente es un empleado más que tiene que rendirles cuenta por la inversión, si él hace mal su trabajo ellos lo consideran el gerente de una de sus empresas. Tienen muchas empresas y tienen por supuesto a varios gerentes y cualquiera de estos gerentes que empiece a fracasar, la empresa que dirige alguno de ellos comience a dar números rojos lo despiden. Porque él es un empleado que tiene que hacerles rendir la inversión. Entonces probablemente con el presidente de la LMB tengan una actitud semejante. Ellos saben que no es así, pero en la práctica es su comportamiento porque para ellos es el único comportamiento que conocen. El único comportamiento que a ellos le ha resultado toda su vida. Ellos han contratado permanentemente a gerentes, todos con buen currículum, todos como personas capaces, pero ellos son los que toman la última palabra. Entonces cuando el gerente de pronto empieza a mostrar número rojos, bueno a lo mejor le llaman la atención y le dicen: “oye mejora esto y haz esto y esto otro”.

Y si el tipo no lo hace, o lo hace mal a juicio de ellos, bueno lo despiden no más y buscan a otro. Entonces es probable que subconscientemente actúen con él de esa forma: “este es un empleado más de nosotros” quien tiene la obligación de hacer rendir nuestro dinero, entonces el dinero no está rindiendo y cada uno tiene una opinión, unos dicen aumentar la publicidad, otros mejores jugadores, y otros a los jóvenes. Entonces las diferentes opiniones, que son básicamente opiniones son tomadas por estos grandes personajes y dejan de ser opiniones y pasan a ser órdenes.

Pero no son órdenes, cómo diríamos coordinadas. Entonces, el presidente de los textiles o el jefe de los textiles dice A, el otro dice B y el de más allá dice ni A ni B. Entonces el gerente o el presidente se encuentra en una encrucijada, porque aunque quisiera y puede ser no podría porque a quien lo dejó. O sea todos aquí tienen mucho poder, todos tienen diferentes opiniones, yo también tengo una propia yo estoy a cargo de hacer esto, porque también creo saber cómo hacer las cosas, pero no me dejan y además no hay unanimidad entre ellos.

Entonces tampoco puedo yo decir mira: “vamos a hacer lo que dicen los miembros del comité directivo”: Los miembros del comité directivo dicen: “vamos a hacer estas cosas aunque a mí no me parece muy bien pero ellos lo dicen y como ellos son el último punto que toma la decisión pues vamos a hacer lo que ellos dicen.

Pero es que resulta que en primer lugar no están ellos de acuerdo, en tener una sola voz, ni intención de acatar las decisiones de otros. Eso no existe porque hay muchas opiniones entre ellos y probablemente muchas opiniones encontradas, y además de eso hay otros personajes, igualmente poderosos, igualmente importantes que no están en esa mesa y que por supuesto permanentemente se sienten excluidos de las decisiones importantes y les molesta. Entonces están constantemente también poniendo problemas: “si ustedes no hacen esto mi club se va conmigo a otra liga, vamos a crear una nueva liga, vamos a hacer esto”

Esas cosas pasan cuando hay estos rejugos de poder, yo creo que ahí habría que mirarlo por una parte desde el punto de vista de la cultura. No solo de la cultura mexicana, la cultura mexicana es muy amplia y está cobijando todo esto sino también al subcultura de estos empresarios, la subcultura de cómo se manejan ellos entre sí, porque como les digo en general uno podría esperar que tuviésemos

una cultura del empresariado y esa cultura del empresariado tiene que ser bastante compacta porque todos tienen intereses más o menos comunes.

Por lo tanto uno ahí escucha la voz de los empresarios, y entonces hay una solución de empresario y la voz de un empresario habla y tiene fuerza y también hay una voz que se escucha y que tiene fuerza y que es la voz de los trabajadores. Y entre ellos, la “Asociación de empresarios de México” y el “sindicato de empleados trabajadores de México” son dos importantes confederaciones que tienen opiniones radicalmente opuestas y que están permanentemente ahí luchando, eso es lo que ocurre habitualmente.

Y es raro, que aquí los empresarios estén entre sí molestos peleando, eso es raro porque se supone que deberían tener por lo menos intereses generales compartidos, como por ejemplo: “tenemos que bajar los salarios porque estamos ganando muy poco”. Tenemos que buscar una forma de aumentar los aranceles ¿para qué? para que no llegue demasiada competencia externa. Tenemos que conseguir de alguna forma que el precio del dólar suba, o que haya dos precios del dólar, uno para los exportadores, entonces nosotros recibimos más pesos mexicanos por nuestras transacciones afuera y ahí hubiese acuerdo pero no lo hay. No lo hay porque aparentemente estas discrepancias o estas diferencias son mayores, de mayor importancia para ello.

Investigador: ¿Qué se recomienda en este caso, un rediseño de la estructura?

En este caso es intentar, pero va a ser muy difícil, sincerar la estructura. Es decir que la estructura que representan frente al público sea la estructura que efectivamente funciona, y no una estructura con un presidente enano. Eso no puede ser, eso me recuerda mucho las coronas Europeas, donde el rey reina pero no gobierna.

Investigador: El caso de la LMB, donde el presidente es empleado de un consejo de dueños. Y termina siendo un presidente con muy poco poder de decisión. Entonces como no está sincerada la estructura de la organización, se nota debilitada la misma. Y todo eso va generando un daño a la marca y a la liga.

– Sincerar los verdaderos mecanismos del poder es lo fundamental, eso es lo más necesario porque esa es la única forma de que yo sepa quiénes son los que efectivamente toman las decisiones o quiénes son los que más peso tienen en la toma de decisiones y no todos tienen esa posibilidad. Hay personas que prefieren ocultarse, toman las decisiones, imponerlas y efectivamente cuando alguien se sienta afectado ocultar la mano.

Todos saben quién tomó la decisión, quien influyó y presionó para que se hiciera pero él lo niega fehacientemente y es muy difícil ahí desentrañar la verdad. Porque si yo empiezo a investigar muchas personas me van a dar la razón. Pero oficialmente te dirán “no si este señor no dice nada, cuando ustedes dicen que está manipulando solo fue un intercambio de opiniones, etc”

Entonces no es nada raro que se nombren estos presidentes ficticios, presidentes de papel digamos, porque son ellos en último caso el fusible. O sea si llegara a ser la situación extremadamente difícil, prácticamente imposible destituyen al presidente. En realidad es el fusible, lo echaron aunque nada tenga que ver con la decisión, sino porque es el fusible y no se echa a perder la electricidad.

Cambio el fusible pongo otro y todo vuelve a funcionar, pero vuelve a funcionar como lo hacía antes yo tengo el poder y sigo tomando las decisiones, y con el presidente de papel yo vuelvo a decir que es presidente es malo y lo vuelvo a cambiar y lo vuelvo a cambiar. Eso se hace, y también se hace con los comités, muchas veces los que los comités hacen es reafirmar la decisión que tomó uno de ellos. Entonces si esa decisión sale mala esta persona va a echar la culpa en el colectivo, en el comité.

Además a mí la pregunta que me cabe es ¿qué pasa con esos dueños de clubes que si forman parte de la liga y tienen que acatar las decisiones?

Investigador: ¿Podría la presidencia modificar las condiciones de pertinencia a la liga, o las propias bases y estatutos creados para reducir esta brecha de poderes?

Por supuesto, él tendría que hacerlo pero para ello tendría que generar una alianza con personas poderosas. A lo mejor no con esas personas tan poderosas con las cuales hay que interactuar, pero a lo mejor ganar apoyo de personas menores pero que siendo varias hacen mucho peso. Y a veces pasa eso que en

grandes industrias, industrias que son casi monopolios de una empresa, en general todas las reglas la dictamina la empresa más grande y cuando las empresas pequeñas se sienten más afectadas hacen acuerdo entre ellas y en conjunto son más fuerte que esa empresa.

Un ejemplo que les pongo JVC inventó dos programas para grabar televisión. Uno se llamaba VHS y el otro Betamax. JVC se queda con betamax que era un mejor sistema, por tal de mantener el monopolio de la mejor forma y libera la licencia de VHS, pero el resto de las empresas, o sea una infinidad de empresas más pequeñas empezaron a usar VHS y se impuso como el sistema de grabación de videos sacando a betamax del mercado. Un ejemplo de como muchas empresas pequeñas pueden desbancar a una monopólica.