



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**La gestión del futbol profesional en México. El caso de la FMF como  
administradora de un negocio multidimensional**

Mesa Temática: Estudios críticos de la administración y nuevas formas de organización  
en economías alternativas

Modalidad de la ponencia: Protocolo de investigación

Rafael Martínez Arenas

Mexicano

Correo Electrónico: rafita8a8a@gmail.com

Institución de Afiliación: UAM Azcapotzalco

Dirección Completa de la Institución: Av. San Pablo 180, Col. Reynosa Tamaulipas, Alcaldía Azcapotzalco, C.P. 02200, CDMX

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

## **La gestión del fútbol profesional en México. El caso de la FMF como administradora de un negocio multidimensional**

### **Resumen**

El fútbol es el deporte más popular del mundo, tan solo en México es visto de distintas maneras, todo depende del ángulo en el que se vea. Por el aficionado es visto como un espectáculo y a la vez un deporte fácil de practicar; mientras que para los dueños de los clubes y quienes administran el negocio del balompié en México desde la Federación Mexicana de Fútbol, es visto como un simple negocio que lo único que importa es el generar dinero. Además, el impacto del fútbol va más allá de ser un espectáculo, este se ha convertido en un fenómeno social, cultural y hasta político. Es por esto que esta investigación se centra en el analizar, desde una postura crítica y con los recursos teóricos-metodológicos de las ciencias administrativas, en particular con la Teoría de Sistemas, la Teoría de la Contingencia y la Teoría de la Complejidad, el fenómeno multidimensional del fútbol en México, para lograr esto se realizará un análisis documental y longitudinal del papel de la Federación Mexicana de Fútbol como administradora de la industria del balompié a lo largo del periodo de 1960 a 2020.

**Palabras clave:** fenómeno social, cultural y político, Teoría de Sistemas, organización

## INTRODUCCIÓN

El fútbol mexicano no es solo un deporte y/o un espectáculo de televisión, debe de ser visto también desde otras dimensiones, ya que este se puede ver también como un negocio, un fenómeno social, un fenómeno cultural y hasta como fenómeno político, aquí radica lo multidimensional de este deporte.

El fútbol mexicano es apreciado de distintas maneras, por el aficionado es visto como un espectáculo televisivo el cual los distrae de sus problemas diarios y logra entretenerlos los fines de semana y un deporte el cual se llega a convertir en un sueño para poder alcanzar. Mientras que para los dueños del negocio es visto como un negocio el en el cual se generan millones de pesos y, en el afán por buscar generar ganancias al por mayor, se llegan a cometer actos que pueden ser vistos como desleales o hasta ilegales.

Ahora bien, el agotamiento del modelo "Tayloriano-Fordiano" de producción y consumo en masa, que desembocó una crisis de sobreproducción en el siglo pasado, junto con la carencia de nuevas posturas que fundamentaron a las dos principales Teorías Administrativas (la Teoría Clásica y la del Comportamiento Humano) indujeron la necesidad de replantear el modelo de acumulación de ese entonces. Es un hecho natural que el ser humano evoluciona, el consumidor modifica su comportamiento y, con esto, se empieza a producir una serie de transformaciones que impactan a las organizaciones empresariales.

Bajo este contexto, las propuestas brindadas por la Teoría Clásica y la escuela del comportamiento humano se vuelven insuficientes para explicar dichos cambios; es

aquí donde hace su aparición la Teoría de los Sistemas de Ludwig von Bertalanffy, en la cual elabora principios aplicables a organizaciones en general. Gracias a esta Teoría, posteriormente hace su aparición la Teoría de la Contingencia y la Teoría de la Complejidad y juntas se pueden ocupar para buscar explicar el fenómeno organizacional.

Es por esto, que el presente proyecto de investigación plantea el analizar, desde una postura crítica y con los recursos teóricos-metodológicos de las ciencias administrativas, en particular con la Teoría de Sistemas, la Teoría de la Contingencia y la Teoría de la Complejidad, el fenómeno multidimensional del futbol en México. Dicho análisis ayudará a comprender el papel de la Federación Mexicana de Futbol como administradora de la industria del balompié dentro del periodo de 1960 a 2020.

El objeto de estudio será la Federación Mexicana de Futbol, que es el organismo rector del Futbol en México.

### **Problemática**

Como deporte, el futbol es el más practicado en México, cómo espectáculo de televisión es de los más vistos en México, llegando a alcanzar la cifra de 24.6 millones de espectadores en un partido, en términos de negocio, la Liga MX (máxima categoría masculina de futbol profesional en México, administrada por la Federación Mexicana de Futbol), es la más poderosa de todo el futbol mexicano. De acuerdo con El Economista, la Liga MX está valuada en 2,155 millones de dólares y aporta 0.6% al Producto Interno Bruto (PIB) del país. En 2019 llegó a generar más de cinco mil millones de dólares, esto entre ventas, ganancias de taquilla y la generación de empleos. (Figueroa, 2021)

Como fenómeno social, el fútbol mexicano ha impactado en diferentes esferas de nuestra sociedad, tales como la política, la cultura y la economía, por mencionar algunas, y esto es debido a su gran capacidad de movilizar a las masas y a la facilidad con la que se puede practicar. Al mismo tiempo, se puede entender la evolución de la sociedad estudiando al fútbol, ya que evolucionan a la par.

Dada esta importancia, resulta por demás interesante el analizar al organismo que regula y dirige este deporte tan popular que llega a impactar en diferentes esferas de la sociedad, ya que constantemente se llegan a observar noticias que ponen en evidencia malas practicas organizativas dentro de la Federación Mexicana de Futbol. Prácticas que se llegan a convertir incluso en delitos que se han vuelto comunes y que han llegado a ser hasta normalizados por la sociedad.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo es él fenómeno multidimensional del futbol mexicano y cuál ha sido el papel de la Federación Mexicana de Futbol como administradora de la industria del balompié en el periodo de 1960 a 2020?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

- Analizar, desde una postura crítica y con los recursos teóricos-metodológicos de las ciencias administrativas, en particular con la Teoría de Sistemas, la Teoría de la Contingencia y la Teoría de la Complejidad, el fenómeno multidimensional del futbol en México, así como el papel de la Federación Mexicana de Futbol como

administradora de la industria del balompié en el periodo de 1960 a 2020.

### **Objetivos específicos.**

- Analizar el impacto del futbol cómo un fenómeno social en México.
- Analizar el impacto del futbol cómo un fenómeno económico en México.
- Analizar el impacto del futbol cómo un fenómeno político en México.
- Realizar un análisis documental y longitudinal del papel que ha tenido la FMF como administradora de la industria del futbol durante los últimos 60 años.

### **Marco de referencia Teórico**

#### **La administración**

Zarazúa Vilchis (2019) señala que la administración, etimológicamente hablando, proviene del latín *administratio* que es una palabra compuesta por el prefijo “ad” (que quiere decir, de acuerdo al diccionario, dirección o hacia), la palabra “minister” (que significa, acorde al diccionario, que sirve, servidor) y el sufijo “tio” (ción, que es igual o acción y efecto), por lo que la administración puede interpretarse como la subordinación, ayuda o apoyo a la realización de algo, y más específicamente podríamos decir que la administración se refiere a la actividad que se realizará de manera subordinada. Esto para comprender el significado más burdo de la palabra. (Vilchis, 2019)

Ahora bien, es necesario dejar en claro que la administración como tal no es una ciencia, pero si es un campo de estudio que se apoya de diferentes investigaciones y estudios de otras ciencias para poder ser comprendido y analizado. Esto hace a la administración un nuevo rubro de conocimiento en el cual existen sus aportes propios y su visión del mundo propia. Algunas de las ciencias en las que se apoya la administración son las ciencias exactas (que ayudan a la administración con la medición, así como con la evaluación de procesos y resultados), además de las ciencias sociales (que ayudan a la administración a través de los estudios y experimentos conductuales del individuo). Aunque hay que dejar en claro que la administración es una disciplina totalmente autónoma y no debe de ser vista como el resultado de los restos de varias disciplinas.

### **El surgimiento del pensamiento administrativo**

Para poder comprender la evolución de la administración, que pasó de ser una simple práctica social para convertirse en un campo de estudio, es necesario evocar el pensamiento capitalista, ya que el fin último de la administración es la maximización de la ganancia, para poder observar de mejor manera esto, a continuación, se muestran diferentes definiciones de varios autores de lo que es la administración, esto con el fin de entrar de lleno al surgimiento del pensamiento administrativo.

Bateman y Snell (2001) definen la administración como el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales (Bateman & Snell, 2001). Koontz y Weihrich definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos

específicos (Koontz & Weihrich, 2012). Kast y Rosenzweig en una definición más elaborada nos dicen que la administración “comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos” (Kast & Rosenzweig, 1994). Como podemos observar con estas definiciones, el trabajador es el principal activo que tiene la organización y esto llevó a distintos estudios y elaboraciones a partir de buscar “la mejor manera” para realizar las tareas de producción, es así como nacen las diferentes Teorías de la administración.

### *Teoría de la administración clásica*

La Teoría Clásica de la Administración es concebida por Frederick Taylor y Henri Fayol en el siglo XIX. Para comenzar hablando de los aportes de Taylor, es importante mencionar el contexto histórico en el que está inmerso, o más bien, su mentalidad utilitarista. Dicha mentalidad reside en alcanzar la máxima utilidad realizando la mejor acción, con lo que se tendrían beneficios para todos. Bajo este concepto, dichos beneficios se trabajan desde la base obrera de generar ganancias para los capitalistas.

Es por esto, que Frederick Taylor inicia sus experimentos dentro de la fábrica donde trabajaba como supervisor. Con base en Coriat *“Taylor utiliza la ciencia para establecer leyes universales para cada función dentro de la fábrica. Para él, el obrero era una persona holgazana y no pensante, lo cual implica que esta naturaleza provoque una merma en el tiempo de producción. Por lo cual es menester eliminar movimientos innecesarios, cronometrar el tiempo en que se realizan dichos movimientos para así generar la mejor manera de hacer las cosas, one best way.”* (Coriat, 2000)



Taylor se ocupó no solamente de la administración de la fuerza de trabajo en la producción; su racionalismo y sus experimentos lo llevaron a concebir la producción inmediata como una totalidad en la que intervenían la fuerza de trabajo y los medios de producción. El no sólo cronometró los tiempos y los movimientos del trabajo vivo en el proceso de laborar, sino que implementó mejoras a las herramientas y las materias primas que transformaron los procesos de su elaboración y las velocidades en su producción. Entre los aportes más destacados de esta Administración Científica se encuentran el estudio de tiempos y movimientos y la estandarización de tareas.

Frederick Taylor vino a revolucionar a la nueva gerencia bajo el modelo de Administración Científica, en donde dicha gerencia no solo debe proporcionar los conocimientos y técnicas para realizar el trabajo, sino también debe ser poseedores de dicho conocimiento. Es aquí donde viene la llamada “destrucción del oficio” por parte de la gerencia hacia el obrero y no es más que el quitarle el conocimiento en las técnicas productivas, y el patrón sería el poseedor de los mismos conocimientos, con esto, el obrero podría ser reemplazados por individuos que no tengan la técnica, pero si fuerza física que vender al patrón, el cual los adiestrará para trabajar bajo sus condiciones. (Taylor, 1983)

Posteriormente, Henri Fayol (convencido racionalista de orientación positivista) planteaba que la labor propiamente administrativa sea objeto de investigaciones especiales. Para él, *“el proceso de organización es la definición y la creación de la estructura general de la empresa en consonancia con fines concretos, es la necesidad de dar forma a toda la estructura y determinar con fundamento el lugar y las funciones de cada*

*unode sus componentes.* (Fayol, 1980) Ese tipo de un “todo íntegro” lo domina Fayol como “organismo social.”

En este sentido, Henry Fayol estudia a la fábrica para mejorar sus procesos productivos desde su estructura, y con ello establece que la administración es un conjunto de las operaciones que realizan las empresas que puede dividirse en seis grupos:

- Operaciones técnicas (o tecnológica)
- Operaciones comerciales (compra, venta y cambio)
- Operaciones financieras (búsqueda y gerencia eficiente de capitales)
- Operaciones de seguridad (protección de bienes y personas)
- Operaciones de contabilidad (inventario, balances, gastos y estadística)
- Operaciones administrativas (se ocupa solo del personal)

Fayol (1980) afirma que “gestionar” es conducir a la empresa hacia su meta procurando sacar el mayor provecho posible de todos los recursos con los que dispone.

Se compone de seis capacidades características de la función que son:

- Administrar: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- Prever: escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
- Organizar: constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
- Mandar: dirigir al personal.
- Coordinar: ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- Controlar: vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. (Fayol, 1980)

La obra directora comprende el ejercicio y el cumplimiento de estas seis funciones esenciales, si una de estas funciones no es cumplida, la empresa puede perecer. Es necesario pues que el personal de una empresa cualquiera sea capaz de desempeñar las seis funciones esenciales.

### *Teoría de las Relaciones Humanas*

Tiempo después, Elton Mayo, (junto con Roethlisberger y Dickson en menor medida) introdujeron una nueva Teoría a la Administración, con la escuela de las Relaciones Humanas finalmente se volteaba a ver al individuo y se ponía énfasis en este (o al menos eso aparentó).

El estudio de Mayo puede ser considerado como el punto de partida y la principal fuente de inspiración de todos los subsiguientes en la línea de las relaciones humanas. Este resume el estudio empírico del hombre en su puesto de trabajo.

Para poner un poco de contexto, de acuerdo con Mayo (1972) actuando en colaboración con el Consejo Nacional de Investigaciones (National Research Council), la Western Electric Company, en sus talleres de Hawthorne en Chicago, había estado empeñada durante tres años en un esfuerzo por establecer el efecto de la iluminación del obrero sobre su trabajo; gracias a esto, posteriormente se llevaron a cabo una serie de estudios en la misma fabrica en donde se buscaba observar de forma clara la relación del individuo con sus condiciones laborales y la productividad. (Mayo, 1972)

Algunos descubrimientos provisionales de Elton Mayo fueron:

- Sobre la fatiga; No existe una única forma simple de fatiga orgánica, hay muchos

tipos de fatiga. Las deficiencias por fatiga tienen un efecto rápidamente acumulativo, una vez que se manifiestan muy pronto detienen el ejercicio o la acción. La alternativa para estas deficiencias es el “estado de equilibrio” que es una condición de estabilidad que permite proseguir la actividad casi indefinidamente. Interferencias orgánicas tales como el hambre o accidentes mentales aparecen como nuevas variables que pueden perturbar el equilibrio general y reflejarse así en los registros de rendimiento de trabajo.

- El segundo es lo sucedido en el experimento de Hawthorne, y habla de cómo las obreras que participaron en la cámara de ensayo muestran un equilibrio más estable o una mayor resistencia a las circunstancias adversas que las obreras que se encuentran en situaciones menos ventajosas; se demuestra experimentalmente que un retorno aparente a las condiciones de trabajo no tiene ninguna consecuencia de importancia en la curva de rendimiento ni en la moral del grupo. Pero, un experimento equivalente en la sección fuera de la cámara de ensayo da como resultado que cuando se suprime un privilegio, un deterioro del estado de ánimo y una disminución del rendimiento.
- La investigación industrial permitió comprender que los problemas de equilibrio y de esfuerzo humano no están eternamente contenidos dentro del terreno abarcado por la organización de la fábrica y el sistema ejecutivo. Algunas fuentes de desequilibrio personal deben ser atribuidos a la desorganización cada vez mayor que en la actualidad, es característica de las condiciones de vida de cualquier gran centro industrial o de sus inmediaciones. (Mayo, 1972)

Otro gran hallazgo es que *“las principales determinantes del comportamiento laboral deben ser buscados en la estructura y cultura del grupo que se forma espontáneamente en la empresa por la interacción de los individuos en su trabajo. De este modo el obrero deja de ser contemplado como un ente psicológico aislado para hacerlo en calidad de miembro de un grupo, esto quiere decir que se ve como individuo cuyo comportamiento viene determinado por los valores y normas del grupo al que pertenece.”* (Mouzelis, 1991)

Estas escuelas, las llamadas Teorías Clásicas y la escuela del comportamiento, son el parteaguas de estudiar propiamente a la Administración como una disciplina; pero, la sociedad va cambiando, va evolucionando. Para Parsons (1956) el objetivo de la sociedad es generar dinámicas y procesos que garanticen su supervivencia. Lo que implica tener dos capacidades:

- Adaptarse a los retos planteados por el entorno.
- Gestionar los conflictos y enfrentamientos internos.

A partir de estas conclusiones, Parsons señala que la evolución social es el proceso de adaptación, que realiza la sociedad, para sobrevivir a los retos que le plantea su entorno. (Parsons, 1984)

A medida que avanza el tiempo y la sociedad evoluciona, se va dando el agotamiento del modelo “Tayloriano-Fordiano de producción y consumo en masa”, que no es más que un proceso En donde la gente dejó de comprar lo producido por este modelo, dejó de ser atractivo un solo “modelo” y se buscó el poder tener variedad, esto

desembocó una crisis de sobreproducción en el siglo pasado, y, junto con la carencia de nuevas posturas que fundamentaron a las dos principales Teorías Administrativas (la Teoría Clásica y la del Comportamiento Humano), se indujo la necesidad de replantear el modelo de acumulación de ese entonces. Gracias a todo esto, con el paso del tiempo, los estudiosos en la administración centraron sus estudios no solo en el ser humano, sino también se vieron en la necesidad de ir estudiando la organización en la que el trabajador está inmerso. Es gracias a esto que nace la Teoría de Sistemas, la cual ayudará en el presente trabajo para poder comprender a la organización que se pretende analizar, la Federación Mexicana de Fútbol.

## **2. Teoría de Sistemas**

Ante la insuficiencia que generaban las Teorías Clásicas de la Administración y ante el cambio social que se vivía día con día, emerge una nueva Teoría la cual recupera la idea de totalidad y que refiere a los sistemas sociales, establece a la sociedad que está conformada por elementos universales y permanentes, compuesta por subsistemas sociales como empresas o unidades familiares.

En términos de Parsons (1956) la sociedad es un tipo de sistema social y está integrado por subsistemas o componentes y esta busca lograr un “todo” en el sentido colectivo, así que por esta razón cada integrante tiene una acción o función determinada dentro del sistema. (Parsons, 1984)

Roethlisberger y Dickson citados por Lawrence (1973) presentan por su parte a “La organización industrial como un sistema social” en donde nos dicen que *“el comportamiento en el trabajo no debe ser entendido sin considerar la organización informal del*

*grupo y la relación de esta organización con el total de la organización social de la compañía. La actividad de trabajo de este grupo, junto con sus satisfacciones e insatisfacciones son vistas como manifestaciones de un patrón complejo de interrelaciones.”* Ellos explican la concepción de un sistema social, especificando las partes de un sistema social que tienen que ser tomadas en cuenta en una organización industrial. (Lawrence, 1973)

Es necesario hacer la distinción entre la Teoría de Sistemas de Bertalanffy y la posterior realizada por Niklas Luhmann, ya que, para los fines del presente trabajo, se utilizarán ambas para poder entender y sobre todo analizar de manera crítica a la Federación Mexicana de Fútbol.

La teoría de sistemas clásica (Bertalanffy) plantea que el sistema se define siempre respecto a un determinado entorno. Luhmann, en cambio, plantea una teoría de los sistemas autorreferentes, en los que *“el sistema incluye en su misma constitución la diferencia respecto a su entorno y solo puede entenderse como tal desde esa diferencia”* (Luhmann, 2007)

Para entender de mejor manera la Teoría de Sistemas, se debe de entender a las dos metáforas que emanan de esta Teoría, la metáfora del equilibrio y la metáfora del intercambio.

**Metáfora del equilibrio:** Los sistemas viven en una especie de campanas invertidas permanentemente. Los sistemas que suponen movimiento eterno están eternamente logrando equilibrios. Esos equilibrios se están destruyendo permanentemente en

desequilibrios. Su característica principal es que esos equilibrios que se destruyen se pueden volver a hacer, en uno siempre diferente al anterior.

El fundamento teórico viene de la termodinámica (la segunda ley). El universo tiende al desorden máximo. La estabilidad no es continua y tiende al desorden, algunos autores señalan que el desequilibrio permanente (sistemas biológicos)

En el caso de los sistemas sociales sucede lo mismo, se puede ver en el caso de la Federación Mexicana de Fútbol y su funcionamiento. El funcionamiento de hoy no es el del pasado y el del futuro no será el de hoy.

**Metáfora del intercambio:** Tiene que ver con que solo los sistemas abiertos (relativamente) mantienen intercambios con su medio ambiente.

Dentro de esta Teoría, existe una llama Jerarquía de los sistemas, por jerarquía podemos decir que alude a nivel y existen tres niveles:

1. Supra sistema: todo lo que rodea y determina al sistema (medio ambiente)
2. Sistema: El sistema como tal
3. Subsistema: Son las partes de un todo, cumplen una función específica y diferente y además interaccionan entre si mismos.

Dicho lo anterior, en la presente investigación, el supra sistema será todo el medio ambiente que rodea a la Federación Mexicana de Fútbol, en donde se buscará ahondar en el medio ambiente que rodea a la organización, poniendo especial énfasis los medios de comunicación y en la sociedad.



El sistema, como ya se ha mencionado con anterioridad, será la Federación Mexicana de Fútbol, y, finalmente el subsistema serán las partes que componen a toda la Federación, buscando poner especial énfasis en la parte directiva, en donde se toman las decisiones.

Es importante mencionar también que existen 5 subsistemas:

1. El subsistema estructural: El cual consiste en la división del trabajo y los procesos de organización.
2. Subsistema técnico: Es en donde se incluyen los conocimientos y la tecnología.
3. Subsistema de objetivos y valores. Son los objetivos y valores que tiene la organización.
4. Subsistema psicosocial: Psico: Individuo social: Actuamos en grupo.
5. Subsistema administrativo: El sistema administrativo es el que gobierna, lo gobierna mediante la implementación del proceso administrativo. PLANEAR-ORGANIZAR-DIRIGIR-CONTROLAR.

Algo que debemos tomar muy a consideración en la nueva Teoría de los Sistemas de Luhmann son los cuatro obstáculos epistemológicos que este mismo plantea, ya que estos impiden caracterizar de manera coherente a la sociedad moderna. Un obstáculo epistemológico se entiende como entorpecimientos, confusiones, causas de estancamiento y hasta de retroceso e inercia que aparecen en el proceso de conocer. Luhmann señala que cargamos con las ideas, concepciones, conocimientos cotidianos y prácticos de nuestra época, de nuestra cultura, de nuestra clase social, etc, que actúan como prejuicio. Bajo este concepto, los cuatro obstáculos que plantea Niklas son:

1. La sociedad puede ser observada desde fuera, desde el exterior (Parsons, 1956),

como territorios regionales específicos o como grupo de hombres concretos.

2. La sociedad es una unidad regional, territorialmente delimitada (Luhmann, 2007)
3. La sociedad está compuesta por hombres concretos, específicos, y las relaciones entre ellos (Weber, 2004)
4. La sociedad se configura en el consenso de esos hombres concretos, y en la formulación y concreción de sus objetivos (Luhmann, 2007)

Ahora bien, de acuerdo con Kast y Rosenzweig, Un sistema por definición está compuesto de partes o elementos interrelacionados. Esto se aplica a todos los sistemas: mecánicos, biológicos y sociales. Todo sistema tiene cuando menos dos elementos, y estos elementos están interconectados. (Kast & Rosenzweig, 1994) También, se ha definido un sistema como un todo unitario organizado compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su sistema ambiente. Es decir, la organización se ve como un todo, como un sistema. Es así como tomaremos a la Federación Mexicana de Fútbol, como un sistema compuesto de partes.

Recordemos que la teoría de la organización tradicional utilizaba un enfoque de sistema cerrado que era considerado altamente estructurado, mientras que la teoría moderna *“ha avanzado hacia el enfoque de sistema abierto, las cualidades distintivas de la teoría moderna de organización son sus bases conceptual-analítica.”*

También, en la Teoría tradicional de la organización, los “subsistemas” han sido estudiados separadamente, con la intención de reunir después las partes de un todo. Se

podría decir entonces que los trabajos de Taylor, de Fayol y de Mayo vieron a la empresa por partes, mientras que el enfoque de sistemas precisa que eso no es posible y que el punto de partida debe ser con el sistema total.

Por otra parte, la noción de entorno es clave en la Teoría de Sistemas: El entorno es una herramienta primaria, relevante para entender las nuevas formas de organización. La teoría de la contingencia ofrece en este sentido la infraestructura conceptual para el análisis de las formas de organización y los retos ambientales contemporáneos.

La Teoría de sistemas de Niklas Luhmann no toma como punto de partida los objetos sino las diferencias. Así, un sistema no es un objeto sino una diferencia, una distinción entre sistema y entorno, que a su vez es una unidad: el mundo. De esta manera el objeto de estudio de la teoría de sistemas de Luhmann es la diferencia. El sociólogo alemán abandona la distinción todo/parte y asume la distinción sistema/entorno. De cierta forma, Luhmann lleva al límite la idea de que en un sistema lo fundamental son las conexiones, las relaciones entre los elementos que lo componen, más que los elementos en sí mismo.

Podemos entender al entorno como el ambiente del que está rodeado la organización, Entendiendo como ambiente al espacio elaborado donde acontecen un sin número de hechos y fenómenos determinantes frente a los cuales las organizaciones reaccionan y actúan “contingencialmente”.

El concepto de estructura y ambiente surgió en los años setenta, se encuentra basada en los estudios realizados por Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom

Burns. Fundamentalmente, esta teoría afirma que no se puede hablar en términos absolutos en las cuestiones administrativas. Por esa razón la aplicación de una misma técnica puede dar diferentes resultados en cada empresa. Para el enfoque de la teoría de la contingencia todo es relativo. Siempre va a existir una relación entre las técnicas administrativas y las situaciones del ambiente interno y externo de la empresa.

Woodward (1975) menciona que *“Los diferentes ambientes industriales poseen características particulares, económicas y técnicas, cada una de las cuales requiere una estrategia competitiva única.”* Esto hace a cada organización única y que por lo tanto no existe una forma única de ser administrada. (Lawrence, 1973)

Los pocos estudios que examinaron las estructuras totales se llevaron a cabo en organizaciones que realizan una variedad limitada de tareas y tienen una serie limitada de condiciones económicas y técnicas. Las necesidades organizativas esenciales para una realización eficaz de una de las tareas bajo una serie de condiciones económicas y técnicas pueden no ser las mismas que las requeridas para otras tareas inmersas en circunstancias diferentes.

En consecuencia, en vez de buscar relaciones entre los estados y los procesos organizativos y las demandas ambientales externas, las investigaciones se centraron sobre la mejor forma de organización para todas las situaciones. Con esto nace una Teoría contingente en las organizaciones.

## **Teoría de la Contingencia**

La Teoría contingente de la organización reconoce su naturaleza sistemática, la afirmación básica sobre la que descansa es que las variables organizativas mantienen una compleja interrelación entre sí y las condiciones de su ambiente. Se ha encontrado una importante relación entre las variables externas (la certeza, la diversidad del ambiente y el problema ambiental estratégico).

La teoría contingente de las organizaciones sugiere "*relaciones en las que deberían pensar los directores cuando proyectan y planifican organizaciones que afrontan las específicas condiciones ambientales. Ello indica que aquellos ya no han de interesarse en buscar una única manera que sea la mejor para la organización.*" (Kast & Rosenzweig, 1994)

Los estudios contingentes intentaron comprender y explicar cómo las organizaciones funcionan bajo condiciones diversas. En general, las condiciones varían, pero para cumplir el objetivo han de proceder de fuera de la organización.

## **Teoría de la Complejidad**

No se puede abordar el concepto de complejidad sin antes ver el concepto de entropía. Entonces, entendemos como entropía a aquello que alude al orden, a la organización y a la desorganización. La fuerza de la entropía va en aumento hasta que todo se desmorona. Se busca permanentemente el equilibrio, pero el equilibrio permanentemente se está rompiendo. La entropía designa una característica de los sistemas abiertos, la destrucción permanente a la ruptura del orden.

La Teoría de la complejidad se elabora desde la teoría de los sistemas y la cibernética, ligándola desde las elaboraciones de esas posturas analíticas con fenómenos como el de la auto-organización y que refiere a la cantidad creciente de relaciones, interrelaciones e interferencias que se producen entre los componentes de una totalidad (el sistema).

Como se mencionaba, el puente entre la Teoría de los sistemas y la Teoría de la complejidad será la entropía, entendiendo primero esta como una característica de los sistemas abiertos, y es la tendencia a la destrucción de los órdenes, se entiende que esos órdenes se pueden recomponer, reorganizar, reordenar en un nuevo orden. La idea de la complejidad entra para la construcción de un nuevo orden. La complejidad está ligada a la restauración de los órdenes, entendiendo que los órdenes nunca serán idénticos, porque supone que cada nuevo orden interrelaciones interferencias y esto se va dando de manera exponencial, de tal suerte que se habla de la hipercomplejidad.

## **Metodología**

La metodología por desarrollar en esta investigación será un estudio de caso de corte cualitativo, ya que a través de este tipo de metodología “los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones...etc.” (Álvarez, 2011). De igual manera, este tipo de metodología permite el acercamiento al sujeto de estudio para “registrar sus propias observaciones de una forma adecuada, y que permitiera dejar al descubierto los significados que los sujetos ofrecen de sus propias

experiencias [...] confía en las expresiones subjetivas, escritas y verbales, de los significados dados por los propios sujetos estudiados” (Monje Álvarez, 2011).

Las técnicas cualitativas que se utilizarán son:

*Estudio de caso* : Esta técnica ayudará a comprender la particularidad del caso, en conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellos para conformar un todo. Comprender el significado de una experiencia.

Se investiga de manera holística la conformación de un todo que hasta el más mínimo detalle aporta a la investigación, así como un análisis de una entidad singular, enmarcado en el contexto social donde se produce.

*Análisis del contenido y del discurso*: Con base en Monje Álvarez (2011), esta técnica se enfoca a una comunidad o grupo y analiza sistemáticamente el contenido de una comunicación empleando materiales lingüísticos que permite la categorización de los mensajes.

“El análisis de contenido cualitativo que permite por ejemplo verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido” (Monje Álvarez, 2011).

Los instrumentos por utilizar son:

- Entrevistas semi estructurada
- revisión documental.

Los cuales ayudarán a conocer la particularidad del caso de la FMF para conocer sus procesos de gestión internos.

Se interpretará la realidad de acuerdo con la interacción investigador-sujeto de estudio, la recolección de información primaria se obtendrá de gente que ha estado dentro del negocio del fútbol en México, llámese futbolista, exfutbolista, trabajador de la propia Federación o incluso periodistas.

Las fuentes secundarias de información se obtendrán de un análisis documental basado en noticias de corte periodístico en las cuales se dan a conocer las prácticas que la Federación ha tenido a lo largo del tiempo.

Existe una complementación de ambas técnicas cualitativas ya que la primera permite un acercamiento al grupo de manera tal que el investigador pueda ser aceptado para estudiar el fenómeno social, se debe deconstruir el todo para estudiar sus partes y de tal manera que al reconstruir las piezas de ese todo la visión del investigador cambie, no sea la misma que al inicio del estudio. Por su parte, el análisis de contenido y del discurso por medio de sus instrumentos serán las partes finas que a través de la dialéctica sean los hilos conectores cuando se reconstruya el fenómeno social. Interpretar el mundo subjetivo parte principalmente de las prácticas, costumbres, tradiciones (estudio de caso) y de la interpretación del lenguaje (análisis de contenido y del discurso).

## **Referencias bibliográficas**

Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Bogotá: Neiva.



La gestión

Bateman, T., & Snell, S. (2001). *Administración; una ventaja competitiva*. Virginia: Mc Graw Hill.

Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI.

Fayol, H. (1980). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El ateneo.

Figueroa, F. (15 de 04 de 2021). *El economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/deportes/Perdidas-de-la-Liga-MX-1400-mdd-y-40-menos-ingresos-20210415-0139.html>

Kast, F., & Rosenzweig, J. (1994). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. Mc Graw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.

Lawrence, P. (1973). *Organización y ambiente*. Labor S.A.

Luhmann, N. (2007). *Nueva Teoría General de Sistemas*. Ediberum.

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Mouzelis, N. (1991). *Organización y Burocracia*. Barcelona: Edicions 62.

Parsons, T. (1984). *Teoría, Sociedad y Poder*.

Taylor, F. (1983). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos.

La gestión

Vilchis, J. L. (2019). Zarazúa (2019) Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y Estrategia*.

Weber, M. (2004). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.