



SCOTT SNOOK

JEFFREY T. POLZER

El equipo de Army Crew

Era casi el final de la temporada de remo, en mayo de 2002, cuando el coronel Stas Preczewski, entrenador del equipo Army Crew de la Academia Militar de Estados Unidos en West Point, terminaba de pasar las últimas tres semanas con una frustración absoluta. Enfrentaba una situación que nunca había experimentado con anterioridad, en sus nueve años como entrenador de remo: el bote Junior Varsity (JV) frecuentemente vencía al bote Varsity (V), durante las prácticas y en algunas carreras. Se suponía que esto no debía suceder. El entrenador Preczewski (o Entrenador P) había seleccionado a los miembros del bote Varsity, después de una larga serie de pruebas objetivas, que medían la velocidad, fuerza y coordinación. Todo lo cual demostraba que eran los ocho mejores remeros del equipo. ¿Cómo, entonces, el bote Junior Varsity que estaba integrado por los ocho remeros con un desempeño “inferior” del equipo, a menudo vencía al Varsity?

Durante el transcurso de la temporada, el entrenador P. había hecho muchos intentos para reunir información que le ayudaría a entender y resolver esta situación inusual pero, hasta el momento, nada había funcionado. Ahora, estaba a una semana de la culminación de la temporada la carrera del Campeonato Nacional (en la que competían más de cien universidades y escuelas), y el entrenador P. consideraba varias opciones: La acción más radical sería reconocer que el equipo Junior Varsity era mejor que el Varsity y simplemente asignar toda la tripulación del JV al barco Varsity, para esta carrera. Una segunda opción era cambiar sólo a algunos tripulantes de los dos botes. O bien, la otra alternativa era que el entrenador P. mantuviera a los actuales miembros del equipo en cada bote, pero tratara de intervenir para mejorar el desempeño del equipo Varsity. ¿Pero cómo?

Antecedentes de la Tripulación

Los tripulantes remaban en botes o “cascos”, de peso liviano y hasta 60 pies de largo, pero muy angostos. En los botes con remo largo, cada remero introducía un solo remo en el agua, usando sus piernas, espalda y manos. Además de los remeros, un timonel se sentaba en la popa del bote para gobernar el timón, supervisar, motivar y establecer la estrategia de carrera para la tripulación. Las tripulaciones competían por unidades de remeros en dobles, cuatros y ochos. Por lo general, los remeros consideraban que en los botes de ocho personas u “ochos” estaba el “asiento” que más apreciaba ganar la tripulación. Estos cascos de 8 remos tenían los lugares numerados, desde el asiento 1 o asiento de proa al asiento 8 o de popa. (Ver en el Anexo 1 una descripción de la ubicación de los remeros en el bote). El remero de popa marca la cadencia de las remadas por minuto para la

El caso de LACC número 407S11 es la versión en español del caso de HBS número 9-403-131. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avalués, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2007 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

tripulación y aconseja al timonel durante la práctica y las carreras (¡Cuando él o ella podían encontrar el espíritu para hacerlo!) Por lo que dicen todos, el remo era una actividad agotadora. En efecto, los fisiólogos que analizaron el deporte sostenían que remar una carrera de 2.000 metros era comparable a jugar dos partidos de básquet, espalda con espalda.¹

El remo se distingue por ser el primer deporte entre universidades de Estados Unidos; a partir de la carrera que se realizó entre Harvard y Yale en 1852.² La versión moderna de la tripulación interuniversitaria fue un deporte de año completo. Comenzaba en agosto, cuando los estudiantes regresaban al campus y finalizaba después de la graduación, a comienzos de junio. La temporada otoño de carreras comprendía las competencias llamadas “Head”, que por lo general tenían 3,5 millas de largo (p. ej., la “Head of the Charles” en Boston). Estas carreras estaban compuestas por 20 a 60 tripulaciones, que corrían en sus botes de remos contra reloj a través de recorridos sinuosos. Después de que todas las tripulaciones completaban el recorrido, se las clasificaba de acuerdo con sus tiempos, para determinar el ganador. Aunque ganar era importante, la temporada otoño se destinaba generalmente a pruebas preparatorias, a entrenar a los novatos y a mejorar la técnica de remo de los miembros de la tripulación.

Cuando finaliza la temporada otoño, a comienzos de noviembre, las tripulaciones pasaban a la fase de preparación interna de invierno, a fin de generar fuerza y resistencia para la próxima temporada “*sprint*”³ de primavera. Esta comprendía carreras duales (entre dos equipos) y carreras con recorridos rectos de 2.000 metros. Las rutas se demarcaban con boyas para que los botes pudieran correr uno al costado del otro. Los grandes eventos utilizaban un sistema de “series”: el primer bote o los dos primeros botes de cada serie avanzaban a la próxima ronda de la competencia. Debido a que en estas carreras eran tan reñidas y con muy poco margen, aún factores aparentemente pequeños podían separar a los ganadores de los perdedores.

Los elementos del éxito

Una carrera exitosa en botes con tripulación requería una combinación única de capacidades individuales y coordinación en el equipo. En un esfuerzo por aprender más sobre estos componentes, el Comité Olímpico de EE.UU. había patrocinado un proyecto de investigación en el que docenas de entrenadores de tripulaciones indicaban cuáles eran las dimensiones consideradas como las más importantes para lograr un máximo desempeño. La encuesta les solicitaba a los entrenadores que indicaran la importancia de más de doscientas variables, ya sea que estuvieran directa o indirectamente relacionadas con el remo “sweep” (cada tripulante opera un solo remo). La muestra de encuestados incluía a entrenadores con una amplia gama de experiencias, que variaba desde novatos (1 o 2 años de práctica) e intermedios (3 a 4 años) hasta entrenadores másters (más de 4 años). Las respuestas de los entrenadores revelaron que las doscientas variables podían distribuirse en cuatro categorías distintas, relacionadas con temas de: 1) fuerza y preparación física; 2) técnica de remo; 3) dimensiones psicológicas; y 4) organización del programa. Es interesante remarcar que la importancia asignada a estas categorías variaba según el nivel de experiencia de los entrenadores. Una de las pautas fue que los novatos y entrenadores intermedios tendían a considerar fundamentales múltiples variables (con frecuencia unas cien), mientras que los entrenadores máster

¹ Ver www.usrowing.org.

² Ver www.usrowing.org.

³ N. del Traductor: *sprint* es una carrera corta, de menos de 2.000 metros.

se focalizaban en un conjunto más pequeño, que oscilaba entre 11 y 20 variables. Además, los novatos tendían a centrarse en la técnica, en tanto los entrenadores intermedios se concentraban en la preparación y los másters (que eran los más experimentados y exitosos) tendían a poner en la mira las variables psicológicas, como el principal componente de una tripulación ganadora.

Fuerza y resistencia individual

Los ocho atletas individuales de cada bote necesitaban fuerza y resistencia extrema para tener alguna esperanza de desempeñarse razonablemente bien. Los entrenadores utilizaban un proceso relativamente fácil y objetivo para medir la fuerza y resistencia individual de los atletas. El remoergómetro (abreviado “erg”) determinaba objetivamente el rendimiento o potencia de cada remero en una distancia o período de tiempo determinados. Este aparato de medición estable y utilizado en tierra, al igual que los “aparatos de remo” que se encuentran en la mayoría de los gimnasios, simulaba la técnica de remo general que se requiere para correr en el agua, pero eliminaba la inestabilidad de remar en un casco y aislaba a cada miembro de la tripulación de los demás remeros del bote. Los remeros entrenaban para conseguir resistencia y técnica en el “erg” y periódicamente se les efectuaban evaluaciones anuales (año completo), comparándolos entre sí y contra sus propios puntajes anteriores. Se confrontaba los puntajes entre las distintas máquinas y años, resultando fácil contrastar el tiempo promedio del año corriente con el del último año o cotejar un tiempo en Boston con un tiempo en otra máquina de Seattle; todo con una precisión de décimas de segundo, durante una prueba de 2.000 metros.

Los ejercicios de levantamiento de pesas complementaban el entrenamiento del erg. Los registros de la cantidad de repeticiones y el monto de peso levantado en varios ejercicios, incluyendo extensión de piernas y en banco, flexiones y cuclillas, proporcionaban al entrenador medidas objetivas de fuerza y desarrollo de las personas en el tiempo. Ambos registros (erg y peso) le brindaban medidas objetivas y comparables de capacidades de fuerza y resistencia que lo ayudaban a evaluar las aptitudes individuales de los miembros de la tripulación.

Trabajo en equipo

Para los ocho atletas era crucial y tan importantes tanto las aptitudes individuales como sincronizar su remo. El remo era uno de los pocos deportes en los que no se otorgaban premios por desempeño individual tales como el “jugador más destacado”. En efecto, si un miembro de la tripulación de pronto trataba de superar el desempeño de sus compañeros de equipo en una carrera, el bote iría realmente más lento, porque los remeros ya no estarían sincronizados. Además, un factor clave era la fuerza mental de los tripulantes, que debían estar acostumbrados unos a otros y resueltos a lograr el objetivo común de cruzar la línea final por delante de todas las otras tripulaciones.

John Smith, un entrenador de tripulaciones que escribía a fines de 1800, observó que “el remo está en los detalles menores”⁴ y, desde entonces, los equipos han continuado luchando por dominar esos detalles del remo. Cuando se mira detenidamente a una buena tripulación, las manos, brazos, espaldas y piernas de los ocho remeros, parecen moverse como si fueran conexiones de barras de acero que se vinculan en forma conjunta. El tempo de cada entrada y salida del remo del agua debía producirse en centésimas de segundo con respeto a los demás remos, lo que a su vez requería que cada remero mantuviera sus manos exactamente a la misma altura. Además, para que la entrada y

⁴ Bourne, Gilbert. *A Textbook of Oarsmanship*. (1987; impresión original de 1925). Sport Book Publishing.

salida estuviera perfectamente cronometrada, todos los remeros debían mover sus remos dentro del agua con un ritmo idéntico. Durante la fase de recuperación de la remada, todos los remos tenían que desplazarse al unísono, mientras permanecían sobre el agua, para evitar tocarla y que se redujera la velocidad del bote. Si alguna parte de dicho movimiento o del trabajo de la pala del remo no se efectuaba correctamente, el bote perdería su centro de equilibrio y desaceleraría. Debido a que el centro de gravedad del bote está sobre el nivel del agua, un remero que simplemente sacudía su cabeza para quitarse rápidamente el pelo fuera de sus ojos durante la fase de recuperación de una remada, haría que el casco se inclinase hacia un lado y sus remos golpearían el agua. Por lo general, aunque durante la carrera un miembro del equipo no podía atribuir una desviación en la técnica o en el nivel de esfuerzo de otro remero a un solo individuo en particular, los demás remeros podían sentir esa desviación en forma instantánea.

Un remero con mucha experiencia describía la dificultad de mantenerse sincronizados:

Yo amo el desafío, el ritmo físico, mental y aún técnico en términos de ubicación del cuerpo; cuando las partes del cuerpo se mueven, manteniendo el bote fijo; determinando cuándo entra y sale la pala, a qué altura fuera del agua, dónde están tus manos, cómo alzas el remo con una mano y empujas con la otra. Y después de maniobrar, después de hacer la remada con toda tu fuerza, tienes que pasar a ser suave y calmado para el desplazamiento de recuperación. Piensa en ello de esta manera: es el equivalente a ocho personas tratando de hacer un swing de golf perfecto al mismo tiempo, todas juntas y 200 veces seguidas.⁵

Dado que todos los movimientos de cada remada en una carrera de 200 remadas (2.000 metros), deben hacerse con una sincronía perfecta, una tripulación de 8 personas enfrenta 1.600 oportunidades (8 personas x 200 remadas) de afectar el equilibrio del bote durante una carrera. Naturalmente, era casi imposible que cada persona efectuase 200 remadas perfectas. Por lo tanto, con frecuencia, los mejores botes se distinguían por cómo se adaptaban los tripulantes entre sí a la remada imperfecta del otro. Cuando un remero cometía un error, era importante que los demás (que sentían las consecuencias de ese error) se *abstuvieran* de ajustar su técnica para compensarlo, porque esa reacción podría poner en movimiento una espiral de remo asíncrono e inestable. Por el contrario, la mejor respuesta era confiar en que, quien hubiese cometido el error, lo corregiría en su próxima remada permitiendo al bote recuperar el equilibrio y máxima velocidad.

La confianza necesaria entre los miembros de una tripulación hace referencia a la psicología del equipo en su conjunto. Dado que cada miembro contribuía al esfuerzo de remar, un bote solamente era tan fuerte como su punto más débil. Cuando un tripulante se desviaba del ritmo del grupo, ello con frecuencia tenía un efecto cascada, que desequilibraba los movimientos de los restantes remeros. La máxima del “punto más débil” se aplica no sólo a la técnica de remo, sino también al umbral para la falla física de un individuo. En cierta forma, los remeros afrontan el agotamiento de participar en una carrera larga que puede hacer que parezca imposible mantener el ritmo implacable del equipo. Si un miembro llega a su umbral y trata de descansar durante una sola remada, el impulso del equipo se interrumpe. La pérdida de fuerza de un remero durante una remada produce un aumento de la carga en los remos de los otros siete remeros. Si uno de estos siete estaba cerca de su umbral de falla física, hasta un leve aumento en la carga sobre su remo incrementará significativamente sus posibilidades de equivocarse. En consecuencia, el que un remero se dé por vencido cerca del final de una carrera, podía tener un efecto dominó en el desempeño de los demás remeros. Por lo tanto, ganar una carrera

⁵ Thomas, Jack, “Different Strokes”, *The Boston Globe*, 9 de septiembre de 2003, http://.boston.com/news/globe/living/articles/2003/09/30/different_strokes (acceso del 30 de septiembre de 2003).

de remo requería que los remeros se esforzasen para no alcanzar su umbral físico y que, al mismo tiempo, cometieran la menor cantidad de errores técnicos en cada remada.

En realidad, con frecuencia la sincronía era imperfecta. El entrenador P. explicaba:

Cualquier cambio leve en el casco de carrera afecta a todo el bote. A menudo, cuando una persona hace un cambio, las otras siete tratan de responder de manera diferente. Es importante no responder. En vez de ello, los miembros del equipo necesitan confiar en que ninguno será el punto más débil de esa tripulación y que, por el contrario, el punto más débil se encuentra en el bote competidor.

En un bote con coordinación perfecta se puede sentir que remar no requiere esfuerzo, debido a la sinergia entre los ocho tripulantes. En efecto, el Entrenador P. algunas veces instruía a los miembros del equipo durante la práctica y les pedía que remasen con los ojos cerrados, para ayudarlos a que aprendieran a “sentir” esa coordinación perfecta, denominada “*swing*”. Explicaba: “El ejercicio los ayudaba a que cada uno se sintiese, junto con el resto del equipo, como una sola unidad y no como un grupo de individuos. El *swing* es semejante al *high* o al estar “*in the zone*” de un corredor: cuando cada remada se siente como una sencilla acción tras otra: el paraíso de un remero”.

El equipo Army Crew 2001-2002

El entrenador P. esperaba el comienzo de la temporada primavera 2001-2002 del Army Crew. Durante la primavera anterior, el equipo 2000-2001 había logrado un desempeño excelente y la mayoría de los tripulantes estaban regresando para otra temporada. Habían trabajado mucho en el otoño e invierno para mejorar sus capacidades individuales, y este esfuerzo había sido recompensado. Una de las primeras tareas del entrenador fue seleccionar a los ocho mejores remeros para el bote Varsity y ubicar a los próximos ocho de la lista en el Junior Varsity. Estos dos botes corrían contra diferentes niveles de competición durante toda la temporada, aunque competían entre sí directamente en la práctica e indirectamente al comparar sus tiempos en la carrera. Tal como hacía todos los años, el entrenador P. comenzó la temporada realizando una serie de ejercicios, a fin de determinar las asignaciones a los botes Varsity y Junior Varsity.

El primer grupo de ejercicios evaluaba la capacidad individual para remar. Estas mediciones objetivas incluían fuerza, técnica y resistencia de cada uno, utilizando el remoergómetro. El Entrenador P. estaba complacido al observar que el promedio del equipo 2001-2002 había mejorado 10 segundos en el erg durante una prueba de 2.000 metros, comparándolo con el año anterior. En contexto, el tiempo promedio de 6:32 de Army Crew confrontado con 6:20 de Ivy League y 5:55 del equipo Olímpico de EE.UU. El entrenador P. tenía en sus manos los resultados en el ergómetro de cada tripulante cuando el equipo se dirigía a Atlanta para una semana intensiva de entrenamiento.

El Retiro en Atlanta

Apenas el clima mejoraba, era el momento apropiado para comenzar seriamente la temporada primavera de carreras. Los remeros estaban ansiosos por empezar después de haber pasado el invierno haciendo un entrenamiento acotado porque no competían. El descanso de primavera servía de puntapié inicial, con una semana de “retiro” de remo, en la que todo el equipo entrenaba en la ex sede de remo olímpico de 1996, en Atlanta. Allí, los remeros usaban sus mañanas para remar en botes seleccionados al azar con el objeto de concentrarse en la técnica y adaptabilidad. Por la noche, leían biografías y material relacionado con el remo. Sin embargo, las tardes eran la parte más intensa de la

jornada. Durante ese momento de cada día, el Entrenador P. efectuaba una serie de “*seat races*”⁶, las que en última instancia determinarían quiénes serían los remeros seleccionados para el bote Varsity.

La “*seat race*” proporcionaba datos sistemáticos sobre cómo cada remero utilizaba sus capacidades individuales en forma coordinada con sus compañeros en un bote de remo sobre el agua. Este sistema era ampliamente utilizado, incluso en el proceso de selección olímpica, porque los entrenadores creían que captaba objetivamente la capacidad de una persona para contribuir al rendimiento del equipo. Primero, ocho remeros que poseían casi la misma fuerza se distribuían arbitrariamente entre dos botes de 4 personas, que luego competían entre sí durante dos minutos en agua calma. Si el bote “A” vencía al “B” por 10 metros, se registraba este dato. Inmediatamente después de esa carrera, se le pedía a un miembro de cada tripulación que cambiara de bote y los dos botes remaban otra carrera de dos minutos. Si el bote “B” vencía al “A” por 15 metros en la segunda carrera, se registraba que el remero “X” (originalmente en el bote A) era 25 metros mejor que el remero “Y”, con quien había intercambiado su lugar. Por lo tanto, la diferencia entre los resultados de ambos botes durante las dos carreras se podía atribuir a los dos remeros que habían hecho el cambio. Debido a que ninguno sabía en qué momento se realizaría esa práctica, cada individuo estaba motivado para lograr su mejor desempeño en todas las pruebas de la *seat race*. El entrenador reunía la información durante el curso de varias carreras con todas las combinaciones posibles de remeros en cada bote. Las carreras que finalizaban con resultados muy reñidos o sorprendentes, a menudo se volvían a correr para confirmarlo. Aunque los tiempos de carrera medían el rendimiento global del bote de 4 personas, la comparación sistemática de muchas pruebas y con diversas combinaciones le permitía al Entrenador P. calibrar la capacidad relativa de cada tripulante y, en consecuencia, clasificar a los remeros en orden decreciente.

Al finalizar la semana en Atlanta, el entrenador P. había seleccionado a los ocho mejores remeros para el bote Varsity y a los ocho siguientes para el Junior Varsity. Recordaba que era una decisión fácil:

La *seat race* dejaba en claro quiénes eran las ocho personas indicadas para el bote Varsity que tenían los mejores puntajes en fuerza individual con dos excepciones. Los dos con la mayor fuerza pura se ubicaban en el bote JV, debido a su rendimiento en la *seat race*. Uno de ellos tendía a concentrarse en su rendimiento individual, pero perjudicaba a su equipo de 4 miembros en las competiciones. No parecía dar lo mejor de sí en el agua y, sin embargo, criticaba a los demás. En la competencia remó con fuerza, pero prescindiendo de técnica y, por lo tanto, retrasando al bote. El otro remero era joven, sin experiencia y con muy poca técnica en el agua donde realmente importaba. Ambos remeros perdieron sus competiciones de *seat race*.

Para la última práctica de la semana, los dos equipos recién seleccionados competirían por primera vez y, como era de esperar, el bote Varsity derrotó cómodamente al bote JV. El Varsity experimentó el “*swing*” casi de inmediato y los remeros estaban entusiasmados con su primera experiencia conjunta como equipo del Varsity.

De regreso en el río Hudson

Cuando el equipo llegó de regreso al campus, el entrenador P. observó que algunos de los tripulantes del bote Varsity parecían estar descontentos y se criticaban unos a otros con respecto a por qué no habían vencido al JV por un margen mayor en Atlanta justo cinco días antes. Él lo tomó como

⁶ N. del Traductor: *seat race* es un método para comparar a dos remeros en carreras de cuatros u ochos.

una buena señal: “Pensé que este era un indicador del esfuerzo que hacían por conseguir la excelencia. En retrospectiva, debería haberlo considerado como un presagio de los tiempos difíciles que me esperaban”.

En lo concerniente al Entrenador P. y desde un punto de vista objetivo, su bote Varsity estaba integrado por los ocho mejores remeros y esperaba que juntos tuvieran un buen desempeño. Durante algunos años y basado en su conocimiento de otros equipos, el Varsity fue casi siempre más rápido que el JV, tanto en los tiempos durante las prácticas como en la carrera en sí. Esto era lógico, dado que contaba con los ocho mejores remeros. Su victoria sobre el JV, en el primer intento, confirmaba claramente la metodología objetiva utilizada para la selección.

Durante la primera carrera de práctica del equipo en el río Hudson, después del receso de primavera, el bote JV venció de inmediato al Varsity. El entrenador P. consideró que este resultado era una aberración. Sin embargo, cuando se volvió a dar algunas veces más, le pareció sumamente extraño. Pronto surgió una pauta evidente. Para su sorpresa, el entrenador P. descubrió que el junior Varsity remaba dos tercios de tiempo más rápido que el equipo del Varsity. Y no era porque el JV estuviera logrando mayor velocidad, sino que el Varsity parecía ser más lento. Debido a la atención meticulosa que le había dedicado a la ubicación de los integrantes en los botes y a la información totalmente objetiva con respecto al rendimiento en la que se había basado para tomar las decisiones sobre la disposición de las tripulaciones, no tuvo ningún indicio previo de que ocurriría esto.

El entrenador P. estaba perplejo por este giro de los acontecimientos e inició un análisis diario, continuo y concienzudo de los potenciales factores que podían causar este patrón de resultados. Sus primeras acciones se centraron en reunir información de distintos tipos y efectuar experimentos para tratar de aislar la razón específica por la que el Junior Varsity superó al bote Varsity. Por ejemplo, realizó una serie de carreras por pares en las que dos tripulantes del Varsity corrían contra el par correspondiente del JV. Sin tener en cuenta quiénes fueran los dos miembros que incorporara, el par del Varsity siempre venció al del JV. Luego, efectuó otra serie de carreras en las que distintos grupos de cuatro o seis remeros del bote Varsity corrían contra sus contrapartes del JV. Nuevamente, fueron ganadas siempre por los remeros del Varsity. Sólo cuando los ocho tripulantes remaron al mismo tiempo, el JV superó realmente al Varsity. Estos resultados volvieron a indicarle al Entrenador P. que el bote Varsity tenía los mejores tripulantes individuales, pero algo relacionado con la forma en que ellos funcionaban como equipo de ocho remeros hacía que “el todo fuera menor que la suma de las partes”.

Volviendo a la información concreta que había reunido sobre los tripulantes del equipo, el entrenador P. construyó una matriz de 16 remeros enumerando sus fortalezas y debilidades en varias dimensiones. Estas incluían: puntajes del ergómetro, resistencia para levantar peso, técnica de remo y si la persona era “líder o seguidor”, “optimista o pesimista”, “creador o desorganizador del equipo” (p. ej., alguien que constantemente hablara durante la práctica o criticara a los demás) y factores relacionados. Los puntajes de cada persona en los criterios más subjetivos se basaban en la observación directa del entrenador, junto con comentarios que le efectuaban los remeros. Su asistente también le proporcionó valoraciones para los ítems subjetivos. El entrenador P. y su asistente tenían puntos de vista casi idénticos sobre esas medidas subjetivas. La pauta que surgió al examinar dicha matriz indicaba que los tripulantes del bote Varsity tenían la mejor capacidad técnica y preparación de los 16 remeros, pero ninguno fue calificado como líder; mientras que se identificó a varios que provocaban la ruptura de la unidad del equipo. Los tripulantes del bote JV, por el contrario, no tenían virtualmente a nadie que alterara negativamente al grupo.

El entrenador P. tenía conocimiento de un trabajo de investigación a nivel olímpico que ponía énfasis en la importancia de los factores psicológicos. Asimismo, se sentía a gusto analizando estas

dimensiones, basado en sus estudios avanzados en Psicología, su Ph.D. en Educación Superior y la experiencia como profesor titular en el Departamento de Ciencias del Comportamiento y Liderazgo en West Point. Además de confiar en su propio juicio como entrenador experimentado, contrató a una persona del Center for Enhanced Performance (CEP) de West Point, especializada en maximizar el desempeño individual y del equipo. El CEP estaba formado por psicólogos deportivos de la Academia West Point entrenados para desarrollar la aplicación sistemática de las capacidades mentales específicas y necesarias para mejorar el rendimiento humano. Empleaban una serie de técnicas de capacitación diseñadas para utilizar las “creencias, actitudes y hábitos de pensamiento que ayudaran a desarrollar la confianza, concentración y motivación necesarias, con el objeto de lograr nuestro máximo potencial”. Aunque la tripulación del JV parecía adherir a este entrenamiento del CEP, al Entrenador P. le preocupaba la forma en la que había sido recibido por los escépticos miembros del Varsity, que lo calificaron de “emotivo-sensiblero”.

El entrenador P., usualmente alentaba a sus remeros a que intercambiaran correos electrónicos, a fin de que se apoyaran mutuamente en los esfuerzos que cada uno realizaba con la intención de que desarrollaran una mentalidad ganadora. También les pedía que cualquier crítica o sugerencia de mejora se la hicieran solamente a él. Un ejemplo de los mensajes electrónicos que circulaban entre los tripulantes del JV decía: “... todos hemos remado suficientes carreras para saber que unas se ganan y otras se pierden... Solamente recuerden que, todos en la Tripulación [JV] queremos ganar igual que tú... únicamente aquellos que son remeros decididos y quieren remar bien (están entre nosotros)”. Otro decía: “Tenemos la confianza y el control para remar nuestra propia carrera. Sabemos cómo ganar y lo haremos según nuestros términos. Triunfaremos juntos, fallaremos juntos”. Otro expresaba: “No estamos remando para nosotros mismos, el entrenador o el Army Crew. Pero cuando se llega a un punto crucial, en esos últimos 1.000 metros, remamos por cada muchacho de ese bote, porque no queremos decepcionarlo”.

Por el contrario, un ejemplo de los mensajes del Varsity decía: “Yo nunca pensé que sería el eslabón débil, pero en esta carrera estoy seguro de ello. Sé que, si vuelvo a concentrarme, el bote empezará a moverse otra vez”. Muchos de los remeros del Varsity hicieron llegar sus quejas directamente al Entrenador. Un correo electrónico representativo, aunque apenas el único ejemplo de acusación, decía lo siguiente: “Ahora... mi sesión de quejas sobre Jim, porque no he tenido oportunidad de hablar con usted. Aparte de su “gran personalidad” (con la que ni siquiera me meteré), él es totalmente incoherente y no sé si usted puede decirlo desde afuera del bote. Parece que no le presta mucha atención al timonel y a mí tampoco me escucha. Realmente necesito a alguien con quien sentir un vínculo y eso no se está dando con Jim. Hubo momentos en que casi llegué a pedirle a Ud. que me cambiara a cualquier bote, menos donde está él. Conozco y trato de recordar la historia que usted siempre cuenta sobre el muchacho que golpeó y derribó a otro al final de la temporada, pero creo firmemente que no puedo resistir tanto tiempo. Me pone tan nervioso (cosa extraña, porque realmente me llevo bien con todos) y pienso que la mayoría está empezando a darse cuenta de cómo se pone en ridículo a sí mismo y preguntan por qué está sentado en ese lugar. Siento mucho si parece que estoy tratando de lograr que usted cambie algo que no quiere (porque usted es el entrenador), pero yo sólo le estoy dando la perspectiva desde mi lugar.” Entre todos los correos electrónicos de este tipo que recibió el entrenador P no surgió ninguna pauta clara que señalara a un solo responsable entre los miembros del Varsity.

El entrenador P. también analizaba si se debía atribuir el extraño desarrollo de los hechos a la rivalidad entre los dos botes. Durante una sesión de “*team building*” en el CEP, la tripulación del Varsity lo había acusado de crear desunión entre ellos y el bote JV, al forzarlos frecuentemente a remar entre sí en las prácticas. El Varsity prefería remar solo y separado del JV. Un remero sugirió que la competencia que el entrenador estableció entre los dos botes era enervante. Si bien el Junior

Varsity no tenía nada que perder, era incómodo para el Varsity competir contra ellos. Sin embargo, otro miembro del equipo sostuvo que era muy difícil competir en el río, mientras se remaba solamente contrarreloj, porque la otra tripulación proporcionaba una referencia útil que permitía estimar la rapidez con la que ellos estaban remando.

Algunos comentarios también estuvieron dirigidos a las comparaciones internas entre los miembros del bote Varsity. Por ejemplo, un remero que estaba en su segundo año atribuyó su propio bajo rendimiento a ser el más joven del equipo. Sentía que él era incapaz de influir en los remeros más experimentados de la tripulación que tenían un rango militar superior al suyo.

Antes de que los dos botes compitieran entre sí en las prácticas cada tripulación se unía en un grupo cerrado, juntaba sus manos y gritaba su saludo. Desde el inicio, el bote JV siempre se despedía gritando las palabras “nada que perder”. Por el contrario, el Varsity cambiaba las palabras que utilizaba cada tanto tendiendo a focalizar su eslogan en puntos específicos del remo en sí. Por ejemplo, se retiraba con frases cortas como: “rema fuerte”, “nunca mueras” y “juega limpio”.

Después de cada práctica y carrera, las tripulaciones guardaban el equipo y realizaban una autocritica. El entrenador P. observó que la tripulación del Varsity tendía a criticarse en forma individual sobre detalles de la práctica o carrera y podían ser despiadados cuando evaluaban el rendimiento del otro. En cambio, los remeros del bote JV no se criticaban mutuamente unos a otros. Si era preciso hacer correcciones, hacían comentarios globales sobre detalles que todos necesitaban practicar y nunca señalaban a un solo remero.

El enfoque que el entrenador P. le había dado a las actividades de preparación del equipo durante la temporada de invierno y primavera fue un tanto riesgoso. Basándose en que los puntajes globales del equipo en el ergómetro fueron mucho mejores que los del año anterior (que había sido una exitosa temporada ganadora), pensó que las tripulaciones de este año podrían llegar a las finales de la competencia nacional. Basado en esa creencia, quería asegurarse de que ellos tuvieran toda oportunidad posible de alcanzar este objetivo. Por consiguiente, se reunió con un entrenador de fuerza y preparación del equipo de fútbol apodado “Satán”, por sus infernales entrenamientos con pesas en el gimnasio.

El entrenador P. le dijo al equipo que él y Satán habían elaborado un plan de preparación que aseguraba que tuvieran la máxima fuerza y resistencia para la semana de la competencia nacional. Este plan requería que continuaran realizando un fuerte entrenamiento con pesas durante toda la temporada normal de carrera. El entrenador P. le dijo a la tripulación que esto podría retrasarlos, significativamente en la temporada de carrera dual y durante los Campeonatos de la Liga y del Estado de Nueva York. Sin embargo, si el levantamiento de pesas se interrumpía unos 14 días antes de los Nacionales era de esperar que durante el tiempo restante pudieran recuperar y desarrollar sus músculos y estar listos para un rendimiento máximo. Describió esto como un tipo de efecto “tirador” de mayor potencia individual, que se vería en el punto más crítico de la temporada: los Nacionales. Naturalmente, los miembros de ambos botes aumentaron progresivamente su fortaleza física, y sus tiempos en el ergómetro mejoraron durante el curso de la temporada. Sin embargo, el Varsity perdía en los encuentros duales y finalizaba cerca del medio del pelotón en eventos más grandes. En tanto, el JV les ganaba rutinariamente a sus competidores.

A medida que avanzaba la temporada y ellos progresaban lenta y decididamente acercándose a la fecha de la competencia nacional, los tripulantes del JV estaban mucho más entusiasmados que los del Varsity. Esta disparidad pudo haber afectado el último experimento que llevó a cabo el entrenador P., al pasar algunos remeros del JV al Varsity durante las prácticas. Esto condujo inevitablemente a peores resultados. Al comienzo de la temporada, a la tripulación del JV le había

parecido que daba más prestigio incorporarse al bote Varsity. Sin embargo, el JV ahora no quería tener nada que ver con el remero del Varsity (que fue “descendido”). En cambio, el remero del JV quería quedarse en ese bote porque era el ganador y tenía poco deseos de “ascender” al Varsity perdedor. En efecto, cuando se efectuaran los cambios, el JV ganaría todavía más; lo que indicaría que el remero “descendido” había contribuido a que el bote JV fuese más rápido que antes. Si el remero “descendido” era realmente mejor que el ascendido al Varsity como fuera (al reconfirmar la ubicación inicial)... ¡ello frustraba el propósito de tratar de mejorar el bote Varsity, mediante el intercambio de tripulantes con el JV! El entrenador P. seguía confiando en el potencial del Varsity pero se cuestionaba cada vez más si ese potencial se concretaría o no durante esa temporada.

¿Qué hacer?

Intercambiar los botes Varsity y Junior Varsity. La opción más radical que el entrenador P. contemplaba era reconocer que el bote Junior Varsity tenía un desempeño más consistente que el Varsity y simplemente intercambiar sus nombres. Sin embargo, era renuente a hacerlo. Después de todo, la información que obtuvo, tanto antes como después de las asignaciones de los botes, indicaba firmemente que el Varsity tenía los remeros más fuertes. Por otra parte, existía un precedente sobre el intercambio de botes. A mediados de la década de 1990, el entrenador Cornell enfrentó una situación similar, efectuó el intercambio, y tanto el Varsity como el JV ganaron los Eastern Championships de ese año.

Intercambiar algunos tripulantes del bote. Otra opción que el entrenador P. continuaba analizando era intercambiar tripulantes entre los dos botes. Tal vez aún no había encontrado la combinación correcta para el Varsity a pesar de todos sus esfuerzos por lograrlo. La viabilidad de esta opción estaba un tanto limitada por las preferencias de la tripulación del Junior Varsity a quedarse en ese bote. Algunos de ellos hasta habían expresado temor con respecto al intercambio de lugares.

Intervenir para mejorar el rendimiento del bote Varsity. Dado que el Varsity contaba con los remeros más fuertes, el entrenador P. reflexionaba sobre cómo podría intervenir para mejorar sus rendimientos. Con este fin, decidió comenzar la última semana de práctica del equipo reuniéndose con los tripulantes del bote Varsity para hablar sobre sus desempeños.

La Reunión del Grupo

A sólo cuatro días de las carreras del campeonato nacional, la práctica del lunes finalizó con el JV fustigando nuevamente al Varsity. El JV dejó el exuberante río Hudson vitorearon su eslogan “nada que perder” y se retiraron del área de práctica. El entrenador P. retuvo el Varsity en el agua, acercó su lancha hacia el costado del bote y miró a los ojos de cada remero. La cabeza del timonel estaba baja y se sacudía de izquierda a derecha. No vio pánico en sus ojos, lo que habría reflejado la agonía de una pérdida física para el JV. Más bien, vio espíritus abatidos con miradas fijas y vacías. Los remeros lanzaron improprios tranquilos y desapasionados. El entrenador P. les dijo: “pónganlo en la dársena, nos encontraremos en la mesa del picnic”.

El entrenador P. esperaba en la mesa observando cómo sus remeros del Varsity deambulaban hacia donde él estaba. Los tripulantes ni siquiera se sentaron uno al lado del otro. Algunos estaban arrodillados en el césped, otros parados, uno recostado y los demás se ubicaron en las cuatro puntas de la mesa, separados con la mayor distancia posible. Nadie hablaba. Faltaban exactamente cuatro días para los Nacionales. El entrenador P. confirmó su confianza en ellos, pero expresó su propia frustración por no poder entender porqué no estaban ganando. Planteó los argumentos lógicos del

uso de mediciones objetivas y criterios de selección. Finalizó exponiendo que la respuesta estaba en el interior de ellos como equipo y que nadie se iría hasta que se propusiera una solución o se identificaran cuestiones a resolver.

Los pocos que forzaron las primeras explicaciones se centraron en la situación general del equipo, en lugar de hablar con respecto a determinado miembro del equipo. Sin embargo, el tono cambió cuando fue el turno de hablar de Joe, el tripulante más joven. Joe se puso de pie, caminó arrogante varios pasos alejándose del resto del equipo y giró sobre sus talones para ponerse frente a todos. “He estado llevando este bote solo”, dijo con enfado, “Soy el único que se esfuerza en cada palada. Siento que estoy allá afuera remando solo”. Sostuvo que sus compañeros debían buscar, en sí mismos, la explicación sobre el mal rendimiento.

Otros miembros del equipo rápidamente rebatieron los reclamos de Joe. “*Yo soy* el que lleva el barco”, dijo otro remero. Otros dos afirmaron que ellos no estaban aflojando sino que, por el contrario, hacían todos los esfuerzos posibles. Después de varias acusaciones expresadas con enojo y arrebatos a la defensiva, uno de los hombres resumió algo que todos estaban sintiendo: estaba harto de la situación y no podía esperar a que finalizase la temporada.

El entrenador P. estaba sorprendido por cómo se había agravado la discusión. Observó que sus ocho mejores remeros estaban abatidos, enojados y apretando sus puños. Le preguntó al grupo: “Entonces: ¿cuál es la solución?” Los ocho remeros respondieron con un silencio absoluto. Después de un momento de silencio cada vez más tenso, el entrenador P. les dijo que la reunión le había dado mucho para pensar y que ellos debían reincorporarse a la práctica al día siguiente, dispuestos a resolver totalmente esta situación.

Cuando terminó de hablar, el entrenador P. observó cómo se alejaban los ocho compañeros, alejados unos de otros en ocho direcciones distintas. Después de dejar que se dispersaran, el camino de regreso a su oficina pareció más largo que de costumbre. Se sentía abrumado por la perspectiva inmediata de que su equipo Varsity fracasara y sabía que tenía una larga noche por delante para pensar en qué hacer.

ANEXO 1 Ubicación de los Remeros en un Bote

Asientos	Descripción
1 y 2	Asientos de proa. "Sólo patean tiros libres" y son excluidos de la acción. Se los definidos como: "con motivación propia" y "solitarios". Pocas veces hablan.
3 y 4	Similar al 5 y 6, pero con mejor técnica, menos fuerza. Buena transición para el par de proa. Junto con 5 y 6 conforman la "Sala de Máquinas" del bote.
5 y 6	Los tripulantes más fuertes, generalmente con menos técnica. El capitán del equipo se ubica en el asiento 6.
7	Buen seguidor del 8, casi un par perfecto con él. El 7 lidera el lado de estribor del bote.
8	Asiento de popa. Decisivo para fijar el ritmo. No tan fuerte, pero más consistente y con muy buena técnica. Debería poseer actitud de "nunca abandona".

Fuente: creado por el escritor del caso.

Timonel: dirige el bote, motiva al equipo y determina la estrategia de la carrera. Ejecuta el plan de entrenamiento para el día que elabora el entrenador y corrige la técnica de remo cuando el entrenador está ausente y durante las carreras. Designado como el líder responsable del bote cuando está en marcha, generalmente pasa a segundo plano fuera del agua. Informa al entrenador sobre las cuestiones que correspondan.