

VERSIÓN PRELIMINAR

SCOTT SNOOK

JEFFREY T. POLZER

El equipo de remo de la Armada

Se estaba llegando al final de la temporada de regatas en mayo de 2002, y el Coronel Stas Preczewski, entrenador del equipo de remo de la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point, acababa de pasar las últimas tres semanas con una total frustración. Se enfrentaba a una situación que jamás había vivido con anterioridad en los casi nueve años como entrenador de este deporte: el bote *suplente* (*Junior Varsity*: JV) frecuentemente le ganaba al bote *titular* (*Varsity*: V) durante las prácticas y en algunas carreras. No se esperaba que esto pasara. El entrenador Preczewski (o Coach P.) había seleccionado a los miembros del bote Varsity luego de unas largas series de exámenes objetivos, midiendo su velocidad, fuerza y coordinación. Todos ellos demostraron que eran los 8 mejores remeros de su equipo. Entonces, ¿cómo era posible que el bote Junior Varsity, que estaba formado por los ocho *peores* remeros del equipo, venciera frecuentemente al bote Varsity?

A medida que transcurría la temporada, el Coach P. había realizado muchos intentos para obtener información que lo ayudara a comprender y resolver esta situación inusual. Hasta ese momento, sin embargo, nada había dado resultado. Ahora, cuando faltaba solamente una semana para que terminase la temporada con la regata del Campeonato Nacional, donde competirían cerca de un centenar de escuelas, Coach P. deliberaba acerca de varias opciones. La acción más radical constituiría en reconocer que el equipo de remeros del Junior Varsity era mejor que el del Varsity, y simplemente promover a la totalidad del equipo JV al bote Varsity para esta carrera. Una segunda opción era cambiar un pequeño número de miembros individuales de los dos botes. Otra alternativa era que Coach P. mantuviese los actuales miembros de cada equipo, e intentara intervenir para mejorar el desempeño del equipo del Varsity. ¿Pero, cómo hacerlo?

Los antecedentes de las tripulaciones

Las tripulaciones remaban en botes livianos, o canoas, que tenían hasta 60 pies de largo y sin embargo eran muy angostos. En los botes “**barrenderos**” cada remero propulsaba un único remo a través del agua usando sus piernas, espalda y brazos. Además de los remeros, un jefe se apostaba en la parte de atrás del bote para darle impulso al timón, dirigir, motivar y establecer una estrategia de carrera para el equipo. Los equipos se formaban de a dos, cuatro u ocho remeros. Generalmente, los remeros consideraban que obtener un lugar fijo en los botes con 8 personas u “octavos”, era un

reconocimiento. Estas canoas de 8 remos tenían asientos numerados desde el lugar 1 (o asiento de remo) al lugar 8 (o asiento de movimiento). (Ver anexo 1 por la descripción de la asignación de lugares de los remeros en un bote). La palada marcaba el ritmo en remadas por minuto para el equipo, y aconsejaba al líder durante las prácticas y las carreras (cuando él o ella tenían suficiente aliento para poder hacerlo). Bajo todo punto de vista, remar era una actividad extenuante. De hecho, los psicólogos que estudiaron el deporte sostienen que remar en una carrera de 2000 metros es comparable a jugar dos juegos mano a mano de baloncesto.¹

El remo tiene la distinción de haber sido el primer deporte intercolegial de los Estados Unidos, habiéndose iniciado en 1852 con una carrera entre Harvard y Yale.² La versión moderna de la competencia intercolegial era un deporte de todo el año que comenzaba cuando los estudiantes regresaban al *Campus* en agosto y finalizaba luego de la graduación a inicios de junio. La temporada de competencias en otoño consistía de las llamadas carreras “principales” (**head races**), que eran generalmente de 3.5 millas de duración (por ejemplo la carrera “principal de Charles” en Boston). Estas competencias consistían de 20 a 60 equipos de timoneles compitiendo contra reloj en sus canoas con remos en corrientes ventosas. Luego que todos los equipos habían completado el trayecto, se **rankeaban** de acuerdo a sus tiempos para determinar al ganador. Aunque ganar era importante, la temporada de otoño generalmente se dedicaba a practicar salidas, entrenar novatos y mejorar la técnica de remo de los miembros del equipo.

Cuando la temporada de otoño finalizaba a inicios de noviembre, los miembros del equipo pasaban a una fase de entrenamiento bajo techo, para trabajar en su fortaleza y resistencia para el período de trabajo intenso de la temporada de primavera. La temporada intensa consistía de carreras duales y regatas llevadas a cabo en pistas rectas de 2000 metros. Los carriles eran demarcados con boyas de forma que los botes pudieran correr uno al lado del otro. Los eventos largos usaban un sistema de series en el cual los mejores uno o dos botes de cada serie avanzaba a la próxima rueda de competición. Dado que los resultados de estas carreras eran muy parejos, inclusive los más pequeños factores podían diferenciar a los ganadores de los perdedores.

Los elementos de la victoria

Competir exitosamente en timoneles requería de una combinación única de habilidades individuales y coordinación de grupo. En el afán de aprender más sobre estos componentes, el Comité Olímpico de USA había promovido un proyecto de investigación en donde docenas de jefes de equipos de timoneles indicaban qué factores consideraban que eran los más importantes para lograr el mejor desempeño. La encuesta le pedía a los entrenadores que indicaran la importancia de alrededor de doscientas variables que estaban directa o indirectamente relacionadas a remado de

¹ Ver www.urowing.org

² Ver www.urowing.org

“**barrido**”, en donde cada miembro del equipo remaba con un solo remo. La muestra de contestatarios incluía coaches con un amplio rango de experiencia, desde novatos, con 1 a 2 años de experiencia, hasta coaches intermedios, con 3 a 4 años de experiencia, a coaches master, con más de 4 años de experiencia. Las respuestas de los entrenadores revelaron que las doscientas variables podían transformarse en cuatro categorías distintivas que contemplaban los siguientes ítems de 1) fuerza y condiciones 2) técnicas de remado 3) dimensiones psicológicas y 4) organización del programa. De forma interesante, la importancia asignada a estas categorías variaba con el nivel de experiencia de los coaches. Un patrón era que los coaches novatos e intermedios tendían a señalar una multitud de variables (muchas veces tantas como unas cien) como altamente importantes, mientras que los coaches master se centralizaban en un conjunto de variables menor, entre 11 y 20. Además, los coaches novatos tendían a centralizarse en la técnica, mientras que los intermedios se concentraban en las condiciones, y los master – aquellos que eran más experimentados y exitosos – tendían a señalar las variables psicológicas como las más importantes en un equipo de timoneles exitoso.

Fuerza individual y resistencia. Los 8 atletas individuales que formaban el equipo de timoneles de cada bote necesitaban tener una gran fuerza y resistencia para tener alguna esperanza de hacer un papel razonablemente bueno. Los coaches usaban un proceso relativamente sencillo y objetivo para medir la fuerza individual y el estado físico. El remado “ergómetro” (o “ergo” abreviado) medía objetivamente el trabajo realizado en una cierta distancia o período de tiempo para cada remero en particular. Esta medida estable y bajada a tierra, como las “máquinas de remar” que se encuentran en la mayoría de los gimnasios, simula la técnica general de remar que se requiere para competir en el agua, pero elimina la inestabilidad de remar en una canoa de competencia y aísla a cada miembro del equipo de los demás remeros de un bote. Los remeros entrenaban en el “ergo” para lograr fortaleza y técnica y eran periódicamente testeados a lo largo del año comparando su propio puntaje anterior y los de sus compañeros. Los puntajes eran comparables por las máquinas y los años, logrando que fuera sencillo comparar el promedio del año en curso al del año anterior, o comparar un tiempo en Boston a un tiempo en otra máquina en Seattle, todo con la precisión de una décima de segundo en una prueba de 2000 metros.

El entrenamiento “ergo” se complementaba con los ejercicios de levantar pesas. Los registros de cantidad de repeticiones y la cantidad de peso levantada en varios ejercicios, incluyendo presas en piernas y en bancos, rulos y en cuclillas, le proporcionaba al entrenador medidas de fuerza y progreso por individuo. Tanto los registros del “ergo” como los de peso proporcionaban medidas comparables y objetivas de capacidades de fuerza y aguante que ayudaban al entrenador en su evaluación de las habilidades individuales de los miembros del equipo.

Trabajo en equipo. Tan importante como las habilidades individuales, resultaba crucial que los ocho atletas individualmente sincronizaran su **remado**. El remo es uno de los pocos deportes en donde no hay premios por el desempeño individual, como por ejemplo el “jugador más valioso”. En verdad, si en una carrera un miembro del equipo de pronto intenta desempeñarse mejor que sus compañeros, la canoa en realidad irá más despacio pues los remeros ya no estarán sincronizados. Además, resulta clave considerar la fuerza mental de los miembros del equipo de timoneles, que deben estar en sintonía entre ellas, con el único objetivo de cruzar la meta por delante del resto de los equipos.

John Smith, un coach de que escribió a finales del 1800, decía que “en el remo remar se trata de las minucias³” y desde entonces los equipos de timoneles han luchado por dominar los detalles del remo. Cuando se observa un buen equipo, las manos, brazos, espaldas y piernas de los ocho remeros parecen moverse como si hubiera conexiones de barras de acero uniéndoles. El timing de cada entrada y salida del remo del agua debe ocurrir dentro de la milésima de un segundo de los siguientes remos, que a su vez requiere que el remero tenga sus manos a precisamente a la misma altura que los demás. Además, para que la entrada y salida del agua esté perfectamente sincronizada, todos los remeros tienen que hundir su remo en el agua exactamente al mismo tiempo. Durante el período de recuperación de la remada, todos los remos deben moverse al unísono mientras permanecen por encima del agua, para no tocar el agua y así enlentecer el bote. Si cualquier parte de estos movimientos de remado o trabajo del remo cambiaran, el bote perdería su balance central y desaceleraría. Dado que el centro de gravedad del bote está por encima de la línea del agua, un remero que simplemente moviera su cabeza para sacarse el pelo de los ojos durante la fase de recuperación de una remada causaría que el bote se moviera para un lado y sus remos pegarían en el agua. Aunque un miembro del equipo generalmente no podría atribuir una desviación en la técnica o nivel de esfuerzo a un individuo en particular durante una carrera, los restantes remeros podían sentir la desviación inmediatamente.

Un remero de amplia trayectoria describió la dificultad de mantenerse sincronizado:

*“Yo adoro el desafío, físico, mental e inclusive técnico, en relación a la posición del cuerpo, timing, cuándo deben moverse determinadas partes del cuerpo, el hecho de mantener el bote estable, determinando cuándo el remo debe entrar y cuándo debe salir, qué tan alto fuera del agua, dónde están tus manos, cómo acariciar el remo con una mano mientras tiras con la otra. Y luego que la hundes, luego que das la remada con toda tu fuerza, debes cambiar a un estilo lindo “**nice and easy**” para la subida. Piénsalo así – es el equivalente a ocho tipos tratando de hacer el perfecto swing de golf en el mismo momento, todos juntos, 200 veces seguidas”.*⁴

Dado que todos los movimientos para cada remado en una carrera de 200 remadas (2.000 metros) debían estar perfectamente sincronizados, un equipo de competición de 8 personas se enfrentaba a 1,600 oportunidades (8 personas por 200 movimientos) de desbalancear al bote. Naturalmente, era casi imposible que cada una de estas personas realizara 200 movimientos perfectos. Los mejores botes se distinguían pues, por lo bien que los remeros se adaptaban a los movimientos imperfectos del resto. Cuando un remero cometía un error, era importante que los demás remeros, que sentían el resultado de ese error, pudieran *frenar* el impulso de ajustar su técnica para compensar, pues esta reacción podía desencadenar un espiral de remado inestable y descoordinado. En su lugar, la mejor respuesta era confiar que quien fuera que hubiera cometido el error se corregiría en su próximo movimiento, permitiendo que el bote recuperara su balance y máxima velocidad.

³ Bourne, Gilbert. Un libro de texto sobre remeros (1987, originalmente publicado en 1925) Sport Book Publishing.

⁴ Thomas, Jack, “Movimientos diferentes” El Boston Globe, 9 de setiembre de 2003 http://www.boston.com/news/globe/living/articles/2003/09/30/different_strokes (consultado el 30 de setiembre de 2003)

La confianza requerida entre los miembros del equipo hablaba de la psicología del equipo como tal. Dado que cada miembro contribuía al esfuerzo del equipo en remar, cada uno era tan fuerte como su pieza más débil. Cuando un miembro se desviaba del paso del grupo, generalmente producía un efecto cascada que hacía que los demás miembros perdieran sus movimientos. Esta máxima del “eslabón más débil” se aplicaba no solamente a la técnica de remar, sino también al aguante individual en cuanto al fracaso físico. Llegado cierto punto, los remeros se enfrentaban al agotamiento de participar en una carrera larga, que podía hacerles sentir como imposible de mantener el ritmo sin descanso del equipo. Si un miembro llegaba a su límite e intentaba descansar por un único movimiento, se terminaba con el ímpetu del equipo. La pérdida de poder de un remero por un solo movimiento producía una carga creciente de remos en los siete remeros restantes. Si alguno de estos siete estaba cerca de su límite de posibilidades físicas, el más mínimo aumento en la carga de su remo aumentaba substancialmente sus posibilidades de fracaso. Consecuentemente, si un remero aflojaba cerca del final de una carrera, podía tener un efecto dominó similar en el desempeño de los demás remeros. Por lo tanto, ganar una competencia de remo en equipo requería que los remeros pelearan contra sus límites físicos al tiempo que debían realizar la menor cantidad de errores posibles en cada remada.

En realidad, la sincronización era habitualmente imperfecta. Coach P. explicaba:

El más mínimo cambio en el bote de competición afecta a todo el bote. Habitualmente, cuando una persona cambia, las siete personas restantes tratan de responder de diferentes maneras. Es importante no responder. En su lugar, los miembros del equipo necesitan confiar unos en otros, confiar en que esa persona que ha perdido su ritmo, se va a corregir. Necesitas confiar en que ninguno será el eslabón más débil de ese equipo y que en realidad el eslabón más débil estará en el bote del competidor.

En un bote con una perfecta coordinación, remar podía parecer sin esfuerzo debido a la sinergia entre los 8 miembros del equipo. De hecho, Coach P. ocasionalmente exigía a los miembros del equipo en las prácticas pidiéndoles que remaran con los ojos cerrados, de forma de ayudarlos a aprender a “sentir” esta coordinación, referida como “swing”. Explicaba: *el adiestramiento los ayudaba a experimentar junto al resto del equipo como una sola unidad, más que como un conjunto de personas. El swing se asemeja al sentimiento de embriague de un corredor (el HIGH) o a “estar en la zona” cuando cada movimiento se siente como una actividad sin esfuerzo luego de otra – el paraíso de los remeros.*

El equipo de timoneles de la Armada 2001-2002

El Coach P. esperaba el inicio de la temporada 2001 – 2002 para el equipo de la Armada. El equipo 2000 – 2001 se había desempeñado en forma excelente durante la primavera anterior, y la mayoría de sus miembros estaban regresando para otra temporada. Habían trabajado fuertemente en el otoño y en el invierno en mejorar sus habilidades individuales, y este esfuerzo estaba a la vista. Uno de los primeros trabajos del equipo consistía en elegir a los mejores ocho remeros para el bote Varsity y en ubicar a los ocho peores remeros en el bote Junior Varsity. Esos dos botes corrían en diferentes niveles de competición a lo largo de la temporada, aunque competían directamente entre

ellos en la práctica e indirectamente al comparar sus tiempos en las competencias. Como hacía todos los años, el Coach P. empezaba la temporada realizando una serie de ejercicios para determinar a quienes asignaba a los botes Varsity y Junior Varsity.

El primer grupo de ejercicios medía las habilidades individuales de remado. Estas medidas objetivas incluían fuerza individual, técnica y aguante usando la máquina de ergometría. El Coach P. estaba contento de notar que el promedio del equipo de timoneles 2001 2002 había mejorado comparado al año anterior en 10 segundos en el “ergo” en un tramo de 2000 metros. En relación, el tiempo promedio de 6:32 del equipo de la armada se comparaba con un aproximado de 6:20 promedio para la Ivy League y de 5:55 para el equipo olímpico de los Estados Unidos. El Coach P. tenía el resultado ergométrico de cada individuo del equipo en la mano cuando el equipo se dirigía a Atlanta para una semana intensiva de entretenimiento.

La concentración en Atlanta

A medida que el clima mejoraba, comenzaba el deseo de comenzar la temporada de competencias de primavera. Los remeros estaban ansiosos de empezar luego de haberse pasado el invierno en entrenamientos de temporada baja. La llegada de la primavera servía como el puntapié inicial, con un “retiro” de una semana de remado en otro lugar que el equipo usaba para entrenar juntos en las instalaciones de remo de las Olimpiadas de 1996 en Atlanta. Allí, los remeros usaban sus mañanas para remar en botes elegidos al azar para enfocarse en la técnica y adaptabilidad. De noche los remeros leían biografías de remo y lecturas relacionadas. Sin embargo, las tardes eran la parte más intensa del día. Era en este momento del día en el cual el Coach P. conducía una serie de “competencias de asiento” que determinarían finalmente cuáles remeros serían seleccionados para el bote Varsity.

Las “competencias de asiento” proporcionaban información sistemática sobre que tan bien cada remero usaba sus habilidades individuales mientras coordinaba con sus compañeros de equipo en una canoa en el agua. El sistema de competencias de asiento era usado ampliamente, inclusive en el proceso de selección olímpico, pues los equipos creían que objetivamente demostraban la habilidad del individuo en contribuir al desempeño del equipo. En primer lugar, ocho remeros de aproximadamente la misma fuerza eran divididos arbitrariamente en dos botes de cuatro lugares, que luego competían entre ellos durante dos minutos en aguas tranquilas. Si el bote “A” le ganaba al bote “B” por 10 metros, se guardaba un registro. Inmediatamente luego de la carrera, se le pedía a un miembro de cada equipo que se cambiara de bote, y los dos botes procedían a remar en otra carrera de dos minutos de duración. Si el bote “B” derrotaba al bote “A” por 15 metros en la segunda carrera, se guardaba registro que el remero “X” (originalmente en el bote “A”) era 25 metros mejor que el remero “Y” con quien se había cambiado. De esta forma, la diferencia en los resultados de los dos botes en las dos carreras se podía atribuir a los dos remeros que habían cambiado de lugar. Como nadie sabía cuando sería cambiado de bote, cada individuo estaba motivado a desempeñarse de la mejor manera posible en cada tramo de la carrera de asientos. El coach juntaba información en el transcurso de múltiples carreras con cada posible combinación de remeros en cada bote. Las carreras que finalizaban muy reñidas o con resultados sorprendentes usualmente debían volver a

realizarse para confirmar este resultado. Aunque los tiempos de competencia medían el desempeño de todo el bote de 4 personas, la comparación sistemática de muchas pruebas de variadas combinaciones permitían que el Coach P. calibrara las capacidades de cada individuo y consecuentemente podía **rankear** a los remeros del primero al último.

Para el final de la semana en Atlanta, el Coach P. había seleccionado los mejores ocho remeros para el bote Varsity y los peores ocho remeros para el bote Junior Varsity. Recuerda que fue una decisión sencilla:

La competición de asientos mostró claramente cuáles eran las ocho personas indicadas para el bote Varsity. El equipo de timoneles Varsity tenía los ocho puntajes más altos de fuerza individual, con dos excepciones. Los dos tipos con la mayor fuerza fueron colocados en el bote JV debido a su desempeño en las competencias de asiento. Uno de ellos tendía a enfocarse en su desempeño individual, pero tiraba abajo al equipo de 4 personas durante las competencias. No parecía dar lo mejor de sí en el agua, pero resultaba crucial para los demás. Remaría fuertemente pero sin técnica durante la competencia, obteniendo como resultado que la canoa fuera menos rápido. El otro remero era joven, sin experiencia y tenía una técnica muy pobre en el agua cuando era importante. Estos dos remeros perdieron sus competencias de asiento.

En la última práctica de la semana, los dos equipos recién asignados compitieron por primera vez, y como era de esperar, el bote Varsity derrotó limpiamente al bote JV. El bote Varsity experimentó el “swing” casi inmediatamente, y los remeros estaban excitados con su primera experiencia juntos como equipo Varsity.

De vuelta en el Río Hudson

Cuando el grupo regresó al *Campus*, Coach P. se encontró con que algunos de los miembros del bote Varsity parecían estar descontentos y críticos unos de otros sobre por qué no habían derrotado por un margen mayor al bote JV en Atlanta, solamente cinco días antes. Le pareció una buena señal: “Pensé que este era un indicador de su aspiración a la excelencia. En retrospectiva, lo tendría que haber visto como un signo de los tiempos difíciles que se avecinaban”.

Para Coach P. su bote Varsity consistía de objetivamente los 8 mejores remeros, y confiaba que ellos se desempeñarían bien juntos. En años anteriores, y basado en su conocimiento acerca de otros equipos, el bote Varsity era casi siempre más rápido que el bote JV, tanto en las prácticas como en las carreras reales. Esto era lo esperado, dado que los ocho mejores remeros estaban en el bote Varsity. Su victoria sobre el JV en su primer esfuerzo confirmaba –claramente– la objetiva metodología de selección. ¿Lo confirmaba realmente?

Durante la primera práctica en el Río Hudson luego de la llegada de la primavera, el bote JV enseguida derrotó al bote Varsity en una carrera de práctica. Para el Coach P. este resultado fue una aberración. Pero, cuando sucedió unas pocas veces más, empezó a resultarle llamativo. Pronto se descubrió una clara tendencia. Para su continuo asombro, el Coach P. se dio cuenta que el Junior Varsity remaba más rápido que el Varsity cerca de dos tercios de la veces. Y no era que el JV estaba siendo más rápido; el Varsity parecía que iba más despacio. Dada la meticulosa atención que le había dedicado a distribuir a los individuos en los barcos, y la información objetiva y clara de sus desempeños en los cuales se había basado para tomar estas decisiones, no había tenido ningún indicio de que esto podía suceder.

Coach P. estaba perplejo frente al cariz que tomaban los eventos, y comenzó un análisis diario continuo y extenuante sobre los factores potenciales que podían estar dando esta línea de resultados. Sus primeras medidas se enfocaron en juntar varios tipos de información y de experimentos de desempeño para intentar aislar la razón específica que explicara por qué el Junior Varsity se desempeñaba mejor que el bote Varsity. Por ejemplo, condujo una serie de carreras inteligentes en parejas, donde dos miembros del bote Varsity competían contra su par correspondiente del bote JV. Sin importar qué dos miembros pusiera juntos, el par del bote Varsity consistentemente derrotaba al par de JV. Luego condujo otras series de carreras en las cuales varias agrupaciones de cuatro o seis remeros del bote Varsity competían contra sus contrapartes del bote JV. Otra vez los remeros Varsity consistentemente ganaron estas competencias. Solamente cuando todos los ocho remeros remaban al mismo tiempo, el bote JV vencía al bote Varsity. Estos resultados volvieron a indicarle al Coach P. que el bote Varsity efectivamente contaba con los mejores miembros individuales, pero que había algo en la manera en que funcionaban como equipo de ocho remeros que hacía que “el total fuera menos que la suma de las partes”.

Tomando en cuenta la información que había juntado sobre los miembros del equipo, Coach P. construyó una matriz de 16 remeros, listando sus fortalezas y debilidades en varias dimensiones. Estas dimensiones incluían los puntajes de “ergo”, la fuerza en levantar pesos, la técnica de remado, si la persona era un líder o un “seguidor”, un optimista o un pesimista, un jugador de equipo o un “rompedor” de equipo (por ejemplo alguien que consistentemente hablara durante una 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 Coach junto con los comentarios que los remeros le hacían. Su asistente también le proporcionó rangos para los ítems subjetivos. El Coach P. y su asistente tenían visiones casi idénticas en estas medidas subjetivas. Del examen de esta matriz surgió un patrón que establecía que los miembros del bote Varsity tenían las mejores habilidades técnicas y condiciones entre los 16 remeros, pero ninguno de ellos tenía condiciones de líder, mientras muchos eran tildados como rompedores de equipo. En contraste, los miembros del bote JV no tenían virtualmente ningún “rompedor” de equipo.

El Coach P. era conciente de que había un estudio olímpico que enfatizaba la importancia de los factores psicológicos. Además, estaba cómodo analizando estas dimensiones basado en sus conocimientos avanzados en psicología, su doctorado en educación avanzada y su experiencia como un profesor en ejercicio del departamento de Ciencias del Comportamiento y Liderazgo en West Point. Sumado a su confianza en su propio criterio como un entrenador experimentado, incorporó a una persona del Centro de Alto Desempeño (CEP) en West Point, que era experto maximizando el

desempeño individual y en equipo. El CEP estaba formado por los psicólogos de deportes de la Academia, que eran entrenados para desarrollar la aplicación sistemática de habilidades mentales necesarias para mejorar el desempeño humano. Utilizaban una serie de técnicas de entrenamiento designadas a usar las “creencias, actitudes, y hábitos de pensamiento que ayudaban a desarrollar la confianza, concentración y motivación necesaria para alcanzar el potencial total de uno mismo”. Si bien el equipo del JV parecía abrazar este entrenamiento de CEP, el Coach P. estaba preocupado sobre cómo era recibido por los escépticos miembros del Varsity, que lo catalogaban de “sentimental y pegajoso”.

En forma rutinaria, el Coach P. alentaba a sus remeros a conectarse entre ellos por email con el fin de apoyarse mutuamente en sus esfuerzos en desarrollar una mentalidad ganadora. También les pedía que cualquier crítica o sugerencia de mejora fuera dirigida exclusivamente a él. Una muestra de un mensaje electrónico que circulaba entre los miembros del bote JV decía “... todos han remado suficientes carreras como para saber que se ganan unas, y se pierden otras... solamente recuerden, todos en el equipo (JV) deseamos ganar tanto como tu... solo aquellos remeros que son serios y quieren remar con fuerza (están entre nosotros).” Otro decía “No estamos remando para nosotros mismos, el coach o el equipo de la Armada. Cuando empujar se transforma en impeler, en *matarte* en esos últimos 1,000 metros, estamos remando por cada tipo en ese bote porque no queremos fallarle”.

En contraste, un ejemplo de un mensaje electrónico del bote Varsity decía “Nunca pensé que yo sería el eslabón débil, pero en esta carrera, estoy seguro que lo fui. Sé que si me pongo en ello, el bote empezará a moverse de nuevo”. Muchos de los remeros Varsity escribieron sus quejas directamente al coach. Un mensaje representativo, aunque seguro que no el único ejemplo que uno puede señalar, decía lo siguiente: “Ahora quiero enviarte unos comentarios sobre Jim dado que no he tenido la oportunidad de conversarlo contigo. Además de su “gran personalidad” (sobre la que ni siquiera entraré en detalles) no es para nada consistente y no sé si puedes darte cuenta de esto desde afuera del bote. No parece que escuchase demasiado bien al jefe y tampoco me escucha a mí. Realmente preciso a alguien con quien sienta una conexión y eso no sucede con Jim. En algunos momentos he llegado casi a pedirte que me cambies a cualquier bote menos al que está él. Conozco e intento recordar la historia que tu siempre relatas sobre ese sujeto que atacaba a otro sujeto al final de la temporada, pero realmente no creo que logre aguantar tanto tiempo. Me saca de mis casillas totalmente (lo que es extraño dado que realmente me llevo bien con todo el mundo) y pienso que todos están empezando a darse cuenta que actúa como un cretino y preguntándose por qué se sienta en ese lugar. Lamento mucho si parece como que estoy tratando de hacerte cambiar de parecer en algo que tu no deseas cambiar (pues tu eres el entrenador) pero simplemente intento mostrarte mi punto de vista desde el lugar que ocupo”. Entre todos los mensajes que el Coach P. recibía de este tenor, no surgía ningún patrón claro que acusara a un único miembro del equipo Varsity.

Coach P. también consideraba si atribuir este llamativo giro de la situación a la rivalidad existente entre los dos botes. En cierto punto durante las sesiones de formación del equipo en el CEP, los miembros del Varsity lo habían acusado de crear una brecha entre ellos y el equipo del JV al obligarles a remar en contra tan seguido durante las prácticas. Los Varsity preferían remar solos y apartados de los JV. Un miembro sugirió que la competencia que el Coach había previsto entre los botes Varsity y Varsity Junior era enervante. Mientras que el Junior Varsity no tenía nada que perder, era embarazoso para el bote Varsity competir contra ellos. Sin embargo, otro de los miembros del

equipo argumentó que era demasiado complicado competir en el río remando solamente contra reloj, pues el otro cuadro tenía un punto de referencia útil para evaluar qué tan rápido estaban remando.

Algunos comentarios estaban también dirigidos hacia comparaciones internas entre los miembros del bote Varsity. Por ejemplo, un remero que estaba en segundo año atribuía su bajo desempeño personal al hecho de ser el miembro más junior del equipo. Sentía que era ineficiente en relacionarse con los miembros más antiguos del equipo que tenían mayor rango militar que él.

Antes que los dos botes compitieran entre ellos en las prácticas, los miembros de cada bote se amontonaron, juntaron sus manos y gritaron voces de aliento desde su agrupación. Desde el comienzo, el bote JV siempre arrancaba gritando las palabras “nada que perder”. En contraste, el bote Varsity intermitentemente cambiaba las palabras que usaba, tendiendo a centralizar su lema en las particularidades del remado en sí mismo. Por ejemplo, largaban con gritos de “rema fuerte” o “nunca mueras” y “termina limpiamente”.

Luego de cada práctica y de cada carrera, los equipos guardaban sus equipos y realizaban una autocrítica. El Coach P. notó que los miembros del bote Varsity tendían a criticarse unos a otros en forma individual en los detalles de la práctica o carrera. Podían no tener misericordia en sus aseveraciones del desempeño entre ellos. En contraste, los miembros del bote JV no se criticaban unos a otros en forma individual. Si se precisaban correcciones, nunca señalaban a un solo remero pero en su lugar, realizaban comentarios globales sobre detalles que todos debían practicar.

El Coach P. había tomado un camino algo riesgoso respecto de la puesta a punto del equipo durante las temporadas de invierno y primavera. Dándose cuenta de que los puntajes generales de “ergo” eran tanto mejores que los del año anterior, (que había sido una temporada exitosa en victorias) creía que los equipos de este año podrían llegar a las finales de las Nacionales. Con esa creencia, deseaba asegurarse que tuvieran todas las oportunidades posibles para lograr el objetivo. Por lo mismo, se reunió con el Coach de fuerza y entrenamiento del equipo de fútbol, apodado “Satanás” por sus endemoniados ejercicios en la sala de pesas.

Coach P. le comunicó al equipo que junto a “Satanás” habían desarrollado un plan de entrenamiento que aseguraría que estarían en el pico máximo de fortaleza y aguante durante la semana de la competencia Nacional. Este plan requería que ellos continuaran realizando ejercicios significativos de levantamiento de pesas durante la temporada habitual de competencias. Coach P. le explicó al equipo que esto podía enlentecerlos bastante durante la competencia de carreras duales, así como también durante los campeonatos de la liga y del estado de Nueva York. Sin embargo, si cortaban el levantamiento de pesas aproximadamente unos catorce días antes de las Nacionales, podían esperar que el descanso de catorce días permitiera que los músculos sanaran, crecieran y estuvieran prontos para su máximo desempeño. Lo describió como una especie de efecto de un “hondazo”, el aumento de la fortaleza individual que sería visto en el momento más crucial de la temporada: durante las Nacionales. De hecho, los miembros tanto de Varsity como JV se estaban volviendo cada vez más fuertes y sus tiempos de “ergo” iban mejorando durante el curso de la

temporada. Sin embargo, Varsity estaba perdiendo en los encuentros duales y finalizando en cerca de la mitad del paquete en eventos más largos, mientras que JV rutinariamente estaba venciendo contra sus competidores.

A medida que la temporada avanzaba y se acercaban a la competencia Nacional, los miembros JV estaban mucho más excitados por su temporada que los miembros del Varsity. Esta disparidad puede que haya afectado el último experimento que el Coach P. realizara, cambiando en ocasiones a algunos de los remeros de JV al bote Varsity durante las prácticas. Esto inevitablemente condujo a peores resultados. A inicios de la temporada, los miembros JV podrían haber entendido que era más prestigioso unirse al bote Varsity. Ahora, sin embargo, los JV no querían tener nada que ver con el remero Varsity que había sido defenestrado, y el remero JV deseaba quedarse en el bote JV ganador, y no tenía deseos de “ascender” al perdedor Varsity. De hecho, cuando se realizaron los cambios, el JV ganó por un poco más, indicando que el remero defenestrado hacía que el bote JV fuera más rápido que antes. Si bien el remero defenestrado era en verdad mejor que el que había sido movido al Varsity (confirmando otra vez la adjudicación de lugares inicial) ¡esto echaba por tierra el propósito de tratar de mejorar el bote Varsity al cambiar miembros con el JV! El Coach P. mantenía su confianza en el potencial del bote Varsity, pero cada vez se cuestionaba más si este potencial se convertiría en realidad en esa temporada.

¿Qué hacer?

Cambiar los botes Varsity y Junior Varsity. La opción más extrema que el Coach P. estaba considerando era aceptar que el bote Junior Varsity se desempeñaba mejor que el bote Varsity y simplemente cambiarles los nombres. Sin embargo estaba reacio a hacer esto. Después de todo, toda la información que había juntado antes y después de la adjudicación de lugares en el barco indicaba fuertemente que el bote Varsity contaba con los remeros más fuertes. Por otra parte, había un antecedente en el cambio de botes. A mediados de los noventa, el Coach Cornell se había enfrentado a una situación similar y había realizado el cambio, obteniendo tanto el bote Varsity como el JV la victoria en el campeonato del Este de ese año.

Cambiar a los miembros individuales del bote. Otra opción que el Coach P. continuaba considerando era cambiar miembros individuales entre los dos botes. Quizás, a pesar de todos sus esfuerzos, aún no había encontrado la correcta combinación para el bote Varsity. La viabilidad de esta opción estaba en cierta forma limitada por las preferencias de los miembros del Junior Varsity de permanecer en el bote JV. Algunos de ellos inclusive habían demostrado malestar al cambio de lugares.

Intervenir para mejorar el desempeño del bote Varsity. Dado que el bote Varsity contaba con los remeros más fuertes, el Coach P. rumiaba acerca de cómo podía intervenir para mejorar su desempeño. Para conseguirlo, había decidido empezar la última semana de entrenamiento del equipo reuniéndose con los miembros del bote Varsity para discutir su desempeño.

La reunión de grupo

Cuando sólo faltaban cuatro días para el campeonato Nacional, la práctica de lunes finalizó con el JV castigando una vez más al Varsity. El JV abandonó el Río Hudson exuberante, gritaron su lema “Nada que perder” y abandonaron el área de práctica. El Coach P. mantuvo al bote Varsity en el agua, puso su corneta de lanzamiento a un lado, y miró a los ojos de cada remero. La cabeza del jefe estaba gacha y se movía de izquierda a derecha. No se veía dolor en sus ojos que reflejara la agonía de una derrota física frente al JV. Más bien, vio desánimo y miradas vacías. Los remeros murmuraban epítetos en voz queda y sin emoción. El Coach P. les ordenó que “dejen el bote en el muelle, nos juntaremos en la mesa de picnics”

El Coach P. esperó en la mesa de picnics para observar a sus remeros Varsity desplazarse hacia la mesa. Ni siquiera se sentaban cerca unos de los otros. Algunos se arrodillaban en el pasto, otros quedaban de pie, uno se acostó, y los restantes tomaron las cuatro puntas de la mesa, lo más lejos que podían estar de los demás. Nadie hablaba. Las Nacionales estaban exactamente a cuatro días de distancia. Coach P. remarcó su confianza en ellos, pero expresó su propia frustración en fallar en entender por qué no salían victoriosos. Presentó todos los argumentos lógicos sobre el uso de medidas objetivas y la selección de criterios. Terminó estableciendo que la respuesta se encontraba en ellos como equipo y que nadie se iría hasta que se hubiera propuesto una solución o se hubieran identificado medidas para solucionarlo.

Las primeras explicaciones forzadas se centraron en la situación general del equipo más que en sus miembros individualmente. Sin embargo el tono cambió cuando Joe, el miembro más junior, obtuvo la palabra. Joe se puso de pie, dio varios pasos para alejarse del resto del equipo y giró para enfrentarles. “He estado llevando este bote a cuestras yo solo” dijo enojado “soy el único sujeto que trabaja duro en cada golpe. Siento que, allí afuera, estoy remando solo”. Argumentó que los miembros de su equipo deberían mirar dentro de ellos mismos por una explicación de su pobre desempeño.

Otros miembros del equipo rápidamente se sumaron a los reclamos de Joe. “Yo soy el que lleva el bote al hombro” dijo otro remero. Otros dos contestaron que no estaban dejándose estar, que al revés, estaban trabajando tan duro como les era posible. Luego de varias acusaciones furiosas y exabruptos defensivos, uno de los hombres resumió lo que todos estaban sintiendo: estaba enfermo de la situación y no podía esperar a que la temporada finalizara.

El Coach P. estaba sorprendido por cómo había subido de tono la discusión. Vio a sus ocho mejores remeros desencajados, enojados y apretando sus puños. Le preguntó al grupo, “¿Entonces, cuál es la solución?” Los ocho remeros recibieron su pregunta con un silencio total. Luego de un cada vez más tenso período de silencio, el Coach P. les dijo que la reunión le había dado mucho en qué pensar, y que debían reportarse en la práctica al día siguiente para trabajar en esta situación.

Cuando el Coach P. terminó de hablar, observó a los 8 compañeros del equipo alejarse en ocho direcciones diferentes. Luego de dejarles dispersarse, la caminata de regreso a su oficina pareció más larga que de costumbre. Se sentía deprimido por la perspectiva inmediata de ver a su equipo Varsity desmoronarse, y sabía que tenía por delante una noche larga para reflexionar sobre lo que debía hacer.

Anexo 1 Ubicación de remeros en un bote

Asientos	Descripción
1 y 2	Asientos de remo que se mantienen apartados de la acción. Descritos como “auto motivados” y “solitarios”. Raramente hablan.
3 y 4	Similar a 5 y 6 pero con mejor técnica y menos fuerza. Buena transición al 1 y 2. Con 5 y 6, ellos componen la “sala de máquinas” para el barco.
5 y 6	Los miembros más fuertes pero que generalmente son más pobres técnicamente. El capitán del equipo ocupa el asiento 6.
7	Buen seguidor del 8, casi una pareja perfecta con éste. El 7 lidera el lado de estribor del bote
8	El asiento del golpe. Crucial para establecer el ritmo. No es tan fuerte, pero muy consistente, con sólida técnica. Debe poseer una actitud de “nunca darse por vencido”.

Fuente: Creado por el escritor del caso.

Jefe: Guía el bote, motiva al equipo y establece la estrategia de la carrera. Lleva a cabo el plan de entrenamiento del día y corrige la técnica de remado cuando el coach está ausente y durante las carreras. Se le apunta como el líder responsable del bote cuando está en movimiento, pero generalmente tiene un bajo perfil fuera del agua. Reporta los temas al coach como corresponde.

