

EL ARQUITECTO SILENCIOSO

Sistema, planificación y cultura de alto
rendimiento

© 2026

Federico Izeta

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida por ningún medio sin autorización previa del autor.

Primera edición, 2026

Impreso en Uruguay

AGRADECIMIENTOS	7
PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	11
PARTE I: DEL ORIGEN AL PROFESIONALISMO	17
1. EL COMIENZO	19
2. DEL HACER AL PLANIFICAR	25
3. TRANSICIÓN AL PROFESIONALISMO	31
PARTE II: LA ESTRUCTURA	43
4. LAS DEMANDAS DEL RUGBY PROFESIONAL	45
5. EL STAFF DE ALTO RENDIMIENTO	53
6. LA INFRAESTRUCTURA DEL ALTO RENDIMIENTO	61
PARTE III: ENTRENAR PARA COMPETIR	71
7. SISTEMAS DE ENTRENAMIENTO	73
8. LA PREPARACIÓN FÍSICA	79
9. PLANIFICACIÓN Y PERIODIZACIÓN	87
10. LOS PRINCIPIOS METODOLÓGICOS	95
11. CIENCIA APLICADA AL RENDIMIENTO	105
12. GESTIÓN DE LA CARGA	113
13. EL RETORNO AL JUEGO	121
14. RECUPERACIÓN Y PREVENCIÓN	127
15. EVALUAR PARA MEJORAR	135
PARTE IV: COMPETIR EN LA ÉLITE	147
16. PREPARAR UN EVENTO DE CLASE MUNDIAL	149

PARTE V: EL RENDIMIENTO SOSTENIBLE	162
17. LA CULTURA COMO SISTEMA OPERATIVO	164
18. EL RETIRO DEL JUGADOR: UNA TRANSICIÓN SILENCIOSA	172
19. EL FUTURO DEL RENDIMIENTO	180
REFLEXIÓN FINAL - EL ARQUITECTO SILENCIOSO	188
EPÍLOGO	192
ACERCA DEL AUTOR	196

AGRADECIMIENTOS

A todos los que formaron y forman parte del staff de la Unión de Rugby del Uruguay, por su compromiso, su profesionalismo y su pasión por mejorar cada día.

A quienes dedicaron horas a planificar, entrenar, rehabilitar, analizar y acompañar.

A los que viajaron, corrigieron, adaptaron y sostuvieron. Cada uno de ustedes es, en esencia, un arquitecto silencioso: constructor de cultura, de rendimiento y de propósito.

A los directivos que confiaron en el proceso, que acompañaron con visión y respaldo, incluso en los momentos más desafiantes. Su apoyo fue el cimiento invisible que permitió que todo lo demás pudiera crecer.

Y, muy especialmente, a los jugadores que han vestido la camiseta de la selección nacional de rugby.

Ellos son, y siempre serán, el verdadero corazón de este deporte.

Cada esfuerzo, cada entrenamiento y cada logro de este camino tiene su razón de ser en ustedes.

Gracias por inspirar, por representar y por recordarnos que el alto rendimiento no empieza con recursos, sino con entrega.

Con el orgullo de defender a un país pequeño, pero con una convicción enorme.

PRÓLOGO

En 2010, el rugby uruguayo atravesaba uno de los momentos más frágiles de su historia reciente. No había clasificaciones mundialistas, la infraestructura era limitada y la distancia con los estándares del alto rendimiento parecía difícil de acortar. Para muchos, aquel escenario podía interpretarse como el cierre de un ciclo. Para quienes estaban adentro, era otra cosa: un punto cero.

Cuando en este libro se habla de rugby uruguayo, se hace referencia específicamente al rugby de selección nacional y al sistema de alto rendimiento que la rodea. No al rugby de clubes, colegios o formativas — fundamentales como base del juego—, sino al espacio donde el país se representa a sí mismo en el escenario internacional y donde las exigencias competitivas, organizativas y estructurales alcanzan su máxima expresión.

No existía una hoja de ruta clara ni una estructura que sostuviera el trabajo. Existía, en cambio, una convicción compartida: la certeza de que seguir haciendo lo mismo ya no era una opción. Esa convicción no se expresó en grandes anuncios ni en planes formales, sino en decisiones pequeñas, repetidas, muchas veces invisibles. En aceptar que el camino sería largo y que el orden debía construirse antes que los resultados.

Durante años, el desarrollo del rugby uruguayo avanzó lejos de los focos. En madrugadas de

entrenamiento, en planificaciones dispersas sobre una mesa vacía, en sesiones sin cámaras ni testigos. Allí se empezó a moldear una forma de trabajar que entendía al alto rendimiento no como una promesa inmediata, sino como un proceso sostenido. Un proceso hecho de ajustes, aprendizaje y persistencia.

Ese recorrido no fue obra de una persona ni de una idea aislada. Fue el resultado de un ecosistema comprometido: entrenadores, jugadores, preparadores físicos, analistas, médicos, fisioterapeutas, managers, utileros y dirigentes que, desde roles distintos, empujaron en la misma dirección. Personas que entendieron que transformar un sistema implica asumir responsabilidades incluso cuando el progreso no es evidente.

Con el tiempo, esa forma de trabajar fue tomando identidad. Se consolidó una cultura basada en el compromiso, la humildad y el trabajo colectivo. Una cultura que no se define por lo que se ve, sino por lo que se sostiene cuando nadie está mirando. Allí reside la verdadera arquitectura del rendimiento.

Este prólogo es un reconocimiento a quienes hicieron posible ese proceso. A quienes trabajaron sin estridencias, con disciplina y convicción. A quienes entendieron que el alto rendimiento no se construye desde el ruido, sino desde la coherencia.

Fueron —y siguen siendo— los arquitectos silenciosos de un proyecto colectivo.

INTRODUCCIÓN

Este libro no es una autobiografía ni un manual técnico tradicional. Es la reconstrucción de un proceso: cómo se concibe, se construye, se pone en funcionamiento, se somete a presión y se sostiene en el tiempo un sistema de alto rendimiento en un contexto con recursos limitados y altas exigencias competitivas. Un proceso que atravesó distintas etapas, cometió errores, aprendió de ellos y fue ganando coherencia con los años.

El punto de partida no fue una estructura, sino una convicción. La primera parte recorre el origen del sistema y su transición hacia el profesionalismo. Describe el momento en que el rugby uruguayo comenzó a pensarse a sí mismo como un proyecto de alto rendimiento, cuando todavía no existían roles claros, metodología ni infraestructura adecuada. Es el pasaje desde la improvisación hacia la planificación, desde el amateurismo hacia un modelo cada vez más profesional, sostenido por liderazgo, propósito y aprendizaje empírico.

Una vez superada la etapa fundacional, el sistema necesitó ordenarse. La segunda parte se centra en su estructura: las demandas reales del rugby profesional, la conformación del staff, la infraestructura y la organización que permiten que el rendimiento deje de depender de personas aisladas y empiece a sostenerse en una arquitectura institucional. Aquí se aborda el “qué”

del sistema: sus componentes visibles y su lógica organizativa.

La tercera parte se adentra en el núcleo operativo del rendimiento. Entrenar para competir implica tomar decisiones todos los días: planificar, medir, ajustar y priorizar. En este bloque se desarrollan los sistemas de entrenamiento, la preparación física, la planificación, la ciencia aplicada y la gestión de la carga. Es el espacio donde los principios se transforman en acciones y donde la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado define la calidad del proceso.

Pero ningún sistema se valida únicamente en el entrenamiento. La cuarta parte analiza el momento en que todo lo construido se expone bajo máxima exigencia: la preparación y gestión de un evento de clase mundial. Competir en la élite reduce los márgenes de error, acelera los tiempos y pone a prueba la solidez del sistema. Lo que funciona se confirma; lo que no, queda en evidencia.

Finalmente, la quinta parte se desplaza hacia una dimensión menos visible, pero decisiva: la sostenibilidad. El rendimiento que perdura no depende solo del entrenamiento o la tecnología, sino de la cultura que ordena el comportamiento, del liderazgo que guía sin imponer y de la capacidad de adaptarse al cambio. Aquí el sistema deja de depender de personas y comienza a sostenerse en principios, incluso cuando el contexto se transforma.

El Arquitecto Silencioso propone una mirada desde dentro del alto rendimiento. No busca simplificar

procesos complejos ni glorificar resultados aislados. Intenta mostrar cómo se construye un sistema cuando no existe nada, cómo se gestiona cuando crece, cómo se pone a prueba cuando compite y cómo se preserva cuando madura. Porque, al final, los sistemas visibles cambian; lo que permanece es aquello que fue diseñado para sostenerse.



PARTE I: DEL ORIGEN AL PROFESIONALISMO

Todo sistema de alto rendimiento tiene un comienzo. No suele nacer con infraestructura, ni con roles definidos, ni con metodología. Nace con una idea y con personas dispuestas a sostenerla cuando todavía no existe un entorno que la haga posible.

Esta primera parte recorre el tramo fundacional del rugby uruguayo moderno: desde el punto cero en el Estadio Charrúa —cuando entrenar era improvisar y organizar era sobrevivir— hasta la transición hacia un programa cada vez más planificado, medible y profesional. Es el pasaje desde la voluntad a la estructura; desde el hacer al planificar; desde el amateurismo al profesionalismo.

A lo largo de estos capítulos se observa cómo, con recursos limitados pero con convicción creciente, el sistema empezó a adquirir forma: se ordenaron procesos, se definieron responsabilidades, se incorporó método y se construyó una cultura de trabajo capaz de sostener la evolución. El profesionalismo no comienza con contratos o tecnología, sino cuando un equipo aprende a trabajar con estándares, incluso antes de tenerlos garantizados.

1. EL COMIENZO

Enero de 2013. El Estadio Charrúa era un símbolo del pasado: tribunas despintadas, baños clausurados, vestuarios a medio usar. No había gimnasio, ni luces, ni equipamiento. Solo una cancha, algunas pelotas y un grupo de soñadores que creían —sin demasiadas razones objetivas— que Uruguay podía volver a un Mundial. En ese contexto empezaban a aparecer preguntas que todavía no tenían respuesta: ¿cómo se construye un sistema de alto rendimiento cuando solo existe la voluntad de hacerlo? ¿Qué sucede cuando el sueño de competir con los mejores nace en un estadio vacío y sin recursos? ¿Puede existir alto rendimiento sin tecnología, pero con propósito y liderazgo?

Cuando inicié mi trabajo con la selección no había estructura, ni roles claros, ni un método definido. Todo se hacía con buena voluntad, pero sin una dirección común. Los entrenamientos eran a las seis y media de la mañana o después de las siete de la tarde, porque los jugadores eran amateurs: trabajaban o estudiaban durante el día. En pleno invierno, el estadio era un lugar frío y desolado. La única luz provenía de un foco viejo que apenas iluminaba una esquina del campo. Pero bastaba con que llegaran los primeros jugadores para que el silencio se rompiera y el estadio recobrara vida. Llegaban con

pocas horas de sueño, sin desayunar o después de haber pasado el día sin comer bien. Pero llegaban. Esa era la primera victoria.

Al principio hacíamos lo que podíamos: algo de técnica, algo de físico. Cada sesión se armaba sobre la marcha. Meses después, cuando logramos montar un pequeño gimnasio, el programa empezó a tomar forma: cuarenta minutos de pesas, cuarenta minutos de rugby. Era poco, pero era un comienzo. La primera pretemporada fue un acto de fe. Los jugadores estaban fuera de forma, el calor era agobiante y el cansancio se notaba en los cuerpos. Aun así, el deseo de construir algo más grande estaba presente. Sabíamos que la Unión de Rugby tenía el estadio y la intención de desarrollar un programa de alto rendimiento, aunque todavía no existiera ni el cómo ni el con qué. En ese momento mirábamos mucho a Argentina y a su sistema de alto rendimiento (PLADAR), que había transformado su rugby local en un semillero profesional. Uruguay aspiraba a recorrer un camino similar: identificar a los mejores jugadores del país e introducirlos en un entorno de entrenamiento más exigente y sistemático.

Improvisábamos con lo que había. Colgábamos los TRX de los arcos de fútbol, subíamos y bajábamos las gradas para trabajar la fuerza, empujábamos ruedas de tractor, levantábamos troncos pesados. Un herrero fabricó trineos de arrastre caseros que aún hoy siguen en uso y representan un ícono de la preparación física de la selección. Los testeos eran simples: salto largo, peso corporal, velocidad en 20 metros medida con un cronómetro. En pleno entrenamiento, uno de los jugadores se colgó de los TRX y el arco se vino abajo.

Nos quedamos sin arcos y sin TRX, pero con una historia que todavía hoy nos hace reír. Era un reflejo de aquellos tiempos: no había recursos, pero había voluntad.

Con el tiempo entendí que ese caos inicial fue más valioso de lo que parecía. Allí aprendimos que el alto rendimiento no comienza con recursos, sino con propósito. Que un equipo puede tener poco y aun así construir mucho si existe liderazgo, convicción y sentido. En medio de la precariedad se forjó algo más importante que la fuerza o la velocidad: una identidad. La certeza de que el rugby uruguayo podía competir con el mundo.

Ese primer movimiento no surgió de una estructura ni de un plan escrito, sino de un pequeño grupo de personas que decidió avanzar cuando casi nada estaba dado. Fueron quienes empujaron el proceso cuando todavía no sabíamos hacia dónde iba a conducir. Su convicción fue contagiosa. A partir de ese impulso inicial, el rugby uruguayo comenzó a cambiar, aunque en ese momento aún no fuéramos plenamente conscientes.

Con el paso del tiempo fue necesario detenerse y entender qué significaba realmente “alto rendimiento”. No como un resultado aislado ni como la suma de entrenamientos duros, sino como un sistema integral de gestión del rendimiento. Un sistema donde convergen planificación, toma de decisiones, entorno de trabajo, personas y cultura, con el objetivo de maximizar el potencial del equipo de forma sostenida. Mirado en retrospectiva, en 2013 el rugby uruguayo se encontraba claramente en una etapa inicial: había compromiso y propósito, pero con escasa estructura y sin soporte científico formal.

El esfuerzo de aquellos primeros años permitió alcanzar un hito clave: la clasificación a la Copa del Mundo de 2015 y el regreso a la élite internacional después de más de una década. Ese logro no hizo más que acelerar un proceso que ya estaba en marcha. La preparación para el Mundial de Inglaterra fue un punto de inflexión. El desafío era enorme: preparar a un grupo de jugadores amateurs para competir contra potencias profesionales. Ya no se trataba solo de mejorar la condición física o la técnica individual, sino de empezar a construir una estructura de rendimiento capaz de sostener un proyecto de alto nivel.

En ese contexto, la llegada de Craig White, preparador físico de clase mundial con experiencia en los British & Irish Lions, fue determinante. Su aporte no se limitó al conocimiento técnico. Introdujo una forma distinta de pensar el rendimiento: más estructurada, más estratégica y más consciente de los procesos. Su mensaje fue claro: no se puede construir sobre bases débiles. Antes de hablar de tecnología o análisis de datos, era necesario ordenar los fundamentos. Su influencia ayudó a definir roles, mejorar la comunicación interna y establecer una planificación realista, acorde a los recursos disponibles.

Por primera vez, cada sesión comenzó a tener un propósito claro y cada bloque semanal respondió a un plan mayor. Se entrenaba para las demandas del juego, no para el cansancio. La preparación física dejó de ser un fin en sí mismo y pasó a estar al servicio del modelo de juego. Los jugadores empezaron a comprender la importancia de la recuperación, la nutrición y la

diferencia entre entrenar duro y entrenar bien. Se instaló una cultura de trabajo más profesional, más exigente y más colectiva. El desafío seguía siendo enorme, pero el equipo ya no avanzaba a ciegas: tenía un mapa.

Mirado en perspectiva, el período 2012–2015 marcó el nacimiento del sistema de alto rendimiento del rugby uruguayo. No comenzó con grandes recursos ni con tecnología avanzada, sino con propósito, liderazgo y una convicción compartida. En un estadio vacío, sin estructura formal ni soporte científico, se sembraron principios que sostendrían todo lo que vendría después: organización, claridad en los objetivos y compromiso con la mejora continua. El camino hacia Inglaterra 2015 no fue solo una clasificación mundialista. Fue la validación de una idea. El rugby uruguayo dejó de sobrevivir al contexto y comenzó, por primera vez, a construir su propio sistema.

2. DEL HACER AL PLANIFICAR

Tras el Mundial de Inglaterra 2015, el rugby uruguayo atravesó un nuevo punto de inflexión. La clasificación no solo significó el regreso a la élite internacional, sino también la confirmación de que un grupo de jugadores y entrenadores locales podía competir al más alto nivel. Sin embargo, la experiencia dejó una lección ineludible: la voluntad, por sí sola, ya no alcanzaba. El desafío que se abría era distinto. Había que transformar el entusiasmo en estructura y el esfuerzo acumulado en un sistema capaz de sostenerse en el tiempo.

El amateurismo, sostenido durante años por la pasión, había cumplido su ciclo. El siguiente paso era ordenar. Dejar atrás un modelo reactivo —entrenar, viajar, competir— para avanzar hacia una lógica planificada, con visión de mediano y largo plazo, objetivos claros y criterios de evaluación definidos. El ciclo 2016–2019 representó ese desafío: pasar del hacer al planificar. Muchas de las prácticas ya existían —entrenamientos, seguimiento de jugadores, programas de fuerza, evaluaciones físicas—, pero dependían demasiado de la experiencia individual y de la buena voluntad de las personas. Faltaba un marco que integrara todo ese trabajo bajo una misma lógica.

Ese marco fue el High Performance Plan (HPP). Diseñarlo implicó detenerse y pensar el sistema con honestidad: qué queríamos lograr como organización, cómo íbamos a hacerlo, con qué recursos contábamos y cómo íbamos a medir el progreso. El desafío fue tanto conceptual como operativo. Pasar de “hacer mucho” a “hacer con propósito” no fue inmediato. Hasta entonces, la planificación vivía en hojas sueltas, planillas aisladas y conversaciones informales. El HPP vino a ordenar ese caos y a transformarlo en una guía estratégica compartida.

Por primera vez, se estableció un mapa de ruta. Se definieron prioridades, se alinearon las áreas y se comenzó a evaluar cada decisión —desde un bloque de entrenamiento hasta un viaje internacional— en función del plan. Ya no se trataba solo de trabajar duro, sino de trabajar alineados. Mirado en retrospectiva, el diseño del primer Plan de Alto Rendimiento fue uno de los procesos más exigentes y transformadores del período. No solo por la complejidad técnica, sino porque obligó a pensar en el largo plazo, a imaginar un futuro que todavía no existía y a construir consenso alrededor de él.

El HPP permitió ordenar el sistema en torno a algunos ejes fundamentales: el desarrollo de jugadores con seguimiento continuo, la planificación y gestión del rendimiento, la formación y especialización del staff, la infraestructura funcional para entrenar y recuperar, y una comunicación clara entre las distintas áreas. Ese orden interno fue el primer signo de madurez. El rendimiento empezó a dejar de depender de personas aisladas para sostenerse en una estructura compartida.

Sin embargo, el verdadero desafío no estaba solo en el diseño del plan, sino en su implementación diaria. Pasar del papel a la práctica exigía transformar ideas en procesos operativos. Gran parte del trabajo de esos años estuvo dedicado a construir esa coherencia cotidiana: diseñar protocolos, definir criterios comunes, establecer rutinas de planificación y evaluación y crear una forma de trabajo predecible y alineada. La pregunta inicial fue inevitable: por dónde empezar. Desde el área de Performance, la respuesta fue clara. Antes de optimizar la carga, la fuerza o la velocidad, era necesario ordenar a las personas.

La construcción de un organigrama claro fue un paso decisivo. El programa crecía y cada vez más profesionales se sumaban al staff. Sin roles definidos, responsabilidades explícitas y canales de comunicación claros, la estructura corría el riesgo de colapsar. La prioridad fue construir un equipo de trabajo que funcionara como un sistema en sí mismo: coordinado, comunicativo y con objetivos compartidos. Recién cuando ese orden interno comenzó a consolidarse, el resto de las áreas pudo operar bajo una misma lógica.

En un entorno de alto rendimiento, la estructura no es un elemento administrativo: es el soporte invisible de la cultura y la operativa diaria. Cuando los roles están claros, las decisiones fluyen, la información circula y la responsabilidad se comparte. El Head of Performance ocupó un rol central en esa dinámica, no como una figura jerárquica aislada, sino como un articulador entre la visión estratégica y la ejecución cotidiana. Su función fue garantizar la coherencia del sistema, alinear prioridades y proteger el proceso frente a la urgencia del resultado inmediato.

Este ciclo culminó con el Mundial de Japón 2019. El camino hacia ese torneo fue diferente a cualquier otro. Por primera vez, Uruguay contó con un grupo de jugadores dedicados casi exclusivamente al rugby. Se estaba iniciando una transición real hacia el profesionalismo. El objetivo deportivo era concreto — ganar un partido en la Copa del Mundo—, pero el desafío estructural era mayor: preparar a los jugadores para competir con las exigencias del rugby internacional moderno.

Durante el período 2016–2019, el área de rendimiento físico dio un salto cualitativo. Se dejó de pensar el entrenamiento en términos genéricos y se comenzó a entender el juego desde sus demandas reales. Analizar el tiempo de balón en juego, la frecuencia y magnitud de las colisiones, las distancias recorridas a alta intensidad, las aceleraciones, los sprints y los tiempos de recuperación permitió ajustar la preparación a las exigencias específicas de cada rol. El entrenamiento dejó de ser acumulación de trabajo para convertirse en una herramienta de preparación contextualizada.

La llegada de Ben Pollard, Sport Scientist de Inglaterra, fortaleció este enfoque. Su aporte ayudó a consolidar una cultura basada en la evidencia, adaptada a la realidad local. A partir de ese trabajo, la planificación del entrenamiento se volvió más precisa. El gimnasio dejó de ser un espacio aislado y pasó a integrarse al modelo de juego. Las sesiones de rugby incorporaron principios de entrenamiento integrado, donde técnica, táctica y condición física se desarrollaban de manera simultánea.

El impacto fue tangible. El equipo llegó a Japón con una preparación más específica, resiliente y moderna. No contaba con los recursos de las potencias, pero sí con una comprensión clara de lo que el juego exigía. El ciclo 2016–2019 marcó, así, el pasaje definitivo del entusiasmo a la planificación dentro del rugby uruguayo.

El High Performance Plan se consolidó como el documento fundacional de esta etapa. Su valor no residió solo en los objetivos deportivos, sino en haber instalado una forma de pensar y gestionar el rendimiento. Por primera vez, el éxito del sistema comenzó a medirse también por su capacidad organizativa, por la calidad de sus procesos y por la coherencia entre áreas. La planificación reemplazó a la reacción y la coordinación sustituyó a la improvisación.

La Copa del Mundo de Japón 2019 fue, al mismo tiempo, un punto de llegada y un nuevo punto de partida. Uruguay presentó un grupo de jugadores full time y un modelo de entrenamiento alineado con las demandas reales del juego. Más allá de los resultados, el mayor logro fue estructural: el rugby uruguayo consolidó una cultura de planificación, análisis y trabajo interdisciplinario. El profesionalismo dejó de ser una aspiración y comenzó a transformarse en una práctica cotidiana.

3. TRANSICIÓN AL PROFESIONALISMO

El ciclo 2020–2023 marcó el ingreso definitivo del rugby uruguayo al profesionalismo. Después del Mundial de Japón 2019, el desafío ya no era construir una estructura: esa base existía. La tarea ahora era hacerla funcionar con estándares internacionales, sostenerla en el tiempo y evolucionarla desde dentro. Se abría una etapa distinta, con preguntas nuevas: qué significa realmente ser un sistema profesional, cómo se consolidan los procesos en un entorno ya estructurado y de qué manera se integran la ciencia, la tecnología y los datos en la toma de decisiones cotidianas.

El año 2020 representó un punto de quiebre para el rugby de la región. La creación de la Super Liga Americana de Rugby (SLAR) transformó una aspiración histórica en una realidad concreta: jugadores profesionales compitiendo durante todo el año, bajo contratos formales y dentro de un mismo sistema de entrenamiento. Para Uruguay, el impacto fue profundo. Por primera vez, un grupo de jugadores entrenaba y competía de manera sostenida a lo largo de toda la

temporada. Aquello que durante años había sido una proyección comenzó a materializarse.

Este nuevo escenario trajo consigo exigencias inéditas. El calendario se volvió más intenso: más partidos, más viajes, más semanas de concentración. El foco del área de rendimiento dejó de estar puesto en la preparación para un torneo puntual y pasó a centrarse en la sostenibilidad del rendimiento a lo largo del año. Evitar la fatiga crónica y reducir el riesgo de lesiones se convirtió en una prioridad estratégica.

La gestión de la carga adquirió un rol central. Por primera vez, se monitoreó de forma sistemática la carga externa —distancias, velocidades, aceleraciones y esfuerzos de alta intensidad— y la carga interna —frecuencia cardíaca, RPE, bienestar y fatiga—. Cada sesión generaba información que debía ser analizada y devuelta rápidamente para ajustar el plan de trabajo. El entorno de entrenamiento también evolucionó. El plantel contaba con gimnasio equipado, áreas de recuperación, nutrición planificada y controles médicos regulares. Un staff multidisciplinario permitió dividir responsabilidades y especializar funciones. El trabajo diario comenzó a adquirir un ritmo profesional, con objetivos claros y rutinas sostenibles.

Sin embargo, el cambio más profundo no fue estructural, sino cultural. Los jugadores debieron adaptarse a un entorno de alta exigencia donde el descanso, la alimentación y la recuperación pasaron a formar parte del entrenamiento. El cuerpo técnico, por su parte, comprendió que entrenar más no siempre es entrenar mejor. La gestión del tiempo, la comunicación

interna y el equilibrio entre intensidad y recuperación se transformaron en elementos estratégicos. La pandemia de 2020, que interrumpió el torneo a pocas semanas de iniciado, lejos de frenar el proceso, funcionó como un espacio de aprendizaje: permitió revisar hábitos, reforzar la educación del jugador y consolidar una idea clave. El profesionalismo no se define por los contratos, sino por la forma en que se trabaja cada día.

En ese período se hizo evidente que la transición al profesionalismo dependía más del cambio de hábitos de los jugadores que del propio sistema. La estructura ya operaba con estándares profesionales; el desafío estaba en la vida cotidiana del atleta. Ser profesional no implicaba entrenar más horas, sino vivir de manera coherente con las exigencias del alto rendimiento. En el Estadio Charrúa, un jugador podía pasar cinco o seis horas bajo un entorno controlado. Pero el verdadero diferencial se construía en las dieciocho horas restantes, lejos de la supervisión directa.

El rendimiento comenzó a entenderse como una consecuencia de decisiones pequeñas y repetidas. El cuidado fuera del campo —alimentación, descanso, sueño y manejo del tiempo— adquirió la misma relevancia que la fuerza o la velocidad. No existe plan de entrenamiento capaz de compensar hábitos inconsistentes. Ser profesional pasó a ser un estilo de vida, no un horario. Implicó aprender a priorizar, a decir que no y a asumir que cada decisión diaria formaba parte del proceso de rendimiento.

Entre 2020 y 2023 convivieron dos realidades. Por un lado, jugadores que ya habían incorporado esta cultura y

entendían su rol más allá del entrenamiento. Por otro, jugadores que necesitaban educarse para el alto rendimiento. La estrategia no fue el control permanente, sino la formación. Dado que es imposible supervisar cada momento del día, el foco estuvo puesto en desarrollar atletas autónomos, capaces de autogestionarse y asumir responsabilidad sobre su propio proceso. El programa priorizó la construcción de hábitos profesionales claros y sostenibles.

La preparación para Japón 2019 había dejado un principio metodológico clave: entrenar para las demandas reales del juego. A partir de 2020, ese enfoque comenzó a profundizarse mediante un uso creciente de la ciencia aplicada y la evidencia. Para entrenar mejor, primero era necesario comprender qué exigía realmente el rugby moderno. Analizar aceleraciones, colisiones, distancias recorridas a alta intensidad, tiempo de balón en juego y patrones de recuperación permitió ajustar la preparación a contextos reales de competencia.

En esta etapa, mi rol como Head of Performance adquirió un componente cada vez más científico. Se incorporaron herramientas de medición que permitieron objetivar el entrenamiento. Sistemas de GPS y Velocity Based Training (VBT) pasaron a formar parte del trabajo cotidiano. Cada esfuerzo comenzó a registrarse. La información dejó de ser una referencia externa para transformarse en una herramienta de aprendizaje compartido. Al finalizar cada sesión, jugadores y staff recibían feedback inmediato, generando un ciclo continuo de ajuste y mejora.

La cultura del dato se consolidó progresivamente. El rendimiento empezó a medirse, analizarse y discutirse con mayor precisión. La información no se utilizó como un mecanismo de control, sino como una base para tomar mejores decisiones. Cada entrenamiento se convirtió en una oportunidad para aprender y refinar el proceso.

El Mundial de Francia 2023 representó la validación de esta etapa. Por primera vez, Uruguay llegó a una Copa del Mundo con cuatro años de profesionalismo sostenido. Los jugadores entrenaban a diario, convivían durante largos períodos, realizaban giras internacionales y competían regularmente contra selecciones de primer nivel. El objetivo también había evolucionado: ya no se trataba de participar, sino de competir. Desde el punto de vista físico, el foco estuvo puesto en aumentar la intensidad del juego y en sostener esfuerzos de alta exigencia durante los 80 minutos.

Aunque la SLAR ofrecía un entorno competitivo permanente, las demandas del rugby internacional seguían siendo superiores. Cerrar esa brecha fue la prioridad. Para ello, se utilizaron referencias internacionales que permitieron contextualizar el rendimiento y ajustar los objetivos. El progreso dejó de depender de grandes saltos y pasó a construirse a través de ajustes finos, consistentes y sostenidos.

En esta fase, el rol del área de Performance volvió a evolucionar. La estructura ya estaba consolidada; el desafío era elevar la calidad técnica y científica del proceso. El foco se desplazó hacia la integración avanzada entre ciencia y tecnología: monitoreo

específico por posición, análisis de colisiones, control de disponibilidad y evaluación diaria del estado del jugador. El objetivo fue claro: entrenar para competir al nivel internacional, no solo para participar.

En Francia 2023, ese trabajo se reflejó en el campo. Uruguay mostró un rugby intenso, ordenado y competitivo, capaz de sostener el ritmo frente a potencias y de validar su crecimiento. Más allá de los resultados puntuales, el logro fue estructural. El rugby uruguayo demostró que podía sostener un modelo profesional propio, coherente y competitivo.

Mirado en perspectiva, el ciclo 2020–2023 consolidó definitivamente el profesionalismo del sistema. La creación de la SLAR, la transformación cultural de los jugadores, la integración de la ciencia en la toma de decisiones y la validación del modelo en el escenario mundial fueron parte de un mismo proceso. El profesionalismo real no comenzó con los contratos, sino con la capacidad del sistema para pensarse, medirse y educar a sus protagonistas. El mayor logro de esta etapa fue cultural: haber construido un sistema capaz de sostener su propio crecimiento, guiado por planificación, evidencia y responsabilidad colectiva.





PARTE II: LA ESTRUCTURA

Todo sistema de alto rendimiento necesita algo más que convicción para sostenerse: necesita estructura. Roles claros, funciones definidas, espacios adecuados y un marco organizativo que ordene el trabajo cotidiano. Sin esa base, el esfuerzo se dispersa y el rendimiento depende excesivamente de las personas.

Esta parte se centra en la arquitectura del sistema. Aborda las demandas reales del rugby profesional, la conformación del staff, la infraestructura y los recursos necesarios para transformar una idea en un proyecto operativo. No se trata aún de cómo se entrena, sino de cómo se construye el entorno que permite que el entrenamiento tenga sentido.

Aquí se describen los pilares visibles del alto rendimiento. Elementos que, por sí solos, no garantizan el éxito, pero sin los cuales ningún sistema puede funcionar de manera coherente y sostenible.

4. LAS DEMANDAS DEL RUGBY PROFESIONAL

Previo al Mundial de Inglaterra 2015 realizamos una gira por Japón que incluía dos test matches contra el seleccionado local, uno en Fukuoka y otro en Tokio. En aquel momento, Japón era considerado un equipo del Tier 2, al igual que Uruguay: selecciones capaces de competir, pero con aspiraciones limitadas frente a las potencias del Tier 1. El objetivo compartido era siempre el mismo: reducir la brecha.

El primer partido se jugó de noche, con el estadio lleno. Desde el inicio quedó claro que algo había cambiado. Hasta entonces, mi imagen del rugby internacional era la de un juego intenso pero fragmentado, con secuencias cortas y pausas frecuentes. Lo que vimos en Fukuoka fue distinto. Japón jugaba a un ritmo constante, con apoyos inmediatos y decisiones rápidas. El hooker japonés lanzaba el line out cuando nuestro pack todavía se estaba organizando. A los quince minutos, en plena batalla, un jugador uruguayo le preguntó a otro si el partido ya estaba por terminar. El marcador mostraba que aún faltaban sesenta y cinco minutos. El segundo test, en Tokio, confirmó esa

sensación. Japón nos expuso a una nueva forma de entender el juego y, con ella, a nuevas demandas.

Un mes después, ese mismo equipo derrotaría a Sudáfrica en su debut mundialista. El mundo habló del “Milagro de Brighton”. Para quienes estuvimos en Japón, no fue un milagro, sino la consecuencia visible de un sistema invisible: una preparación diseñada para sostener un rugby más rápido, preciso e intenso que el que conocíamos. Esa gira dejó una enseñanza decisiva. El rugby internacional ya no se definía solo por fuerza o talento, sino por la capacidad de sostener intensidad en el contacto, en la toma de decisiones y en la ejecución bajo presión. Competir en ese nivel exigía cambiar no solo cómo entrenábamos, sino cómo entendíamos el rendimiento.

Las demandas del juego representan todo aquello que el deporte exige a un jugador para rendir de forma efectiva y sostenible en competencia. Constituyen el punto de partida de cualquier sistema de entrenamiento, porque definen qué capacidades deben desarrollarse, en qué magnitud y en qué condiciones. Comprenderlas implica responder preguntas clave: qué le pide realmente el juego al jugador moderno, cómo varían esas exigencias según el nivel competitivo y la posición, y cómo traducir esa realidad en objetivos, métricas y tareas de entrenamiento coherentes.

Durante mucho tiempo, el entrenamiento en rugby se diseñó desde la intuición. Se entrenaba fuerte porque el juego era duro; se corría mucho porque se asociaba resistencia con rendimiento. Con el tiempo entendimos que entrenar más no siempre significaba entrenar mejor.

El verdadero punto de partida no es la costumbre, sino el juego mismo. Las demandas representan la traducción concreta de lo que ocurre durante ochenta minutos: lo que el jugador debe soportar, ejecutar, decidir y repetir bajo fatiga. Cuando el entrenamiento se alinea con esa realidad, deja de ser una acumulación de ejercicios y se convierte en una respuesta directa al juego.

En el rugby profesional, esas demandas se transformaron de manera radical. El ritmo aumentó, los contactos se multiplicaron, la exigencia cognitiva se intensificó y el margen de error se redujo. Hoy un jugador debe ser potente, veloz y resistente, pero también lúcido y adaptable. El rendimiento surge de la integración simultánea de cuatro dimensiones: física, técnica, táctica y mental.

La dimensión física incluye la fuerza y la potencia necesarias para el contacto, la velocidad y la aceleración que marcan diferencias en ataque y defensa, la resistencia específica para repetir esfuerzos de alta intensidad, la robustez estructural para tolerar impactos y la capacidad de recuperación entre acciones y partidos. Un forward internacional puede realizar entre veinte y treinta colisiones por partido y recorrer alrededor de seis kilómetros con numerosas aceleraciones intensas. Un back cubre distancias similares, pero a mayor velocidad y con más sprints. El entrenamiento físico no busca solo aumentar capacidades, sino desarrollar la capacidad de repetir acciones decisivas bajo presión.

La dimensión técnica refiere a la ejecución precisa de gestos en contextos dinámicos. El rugby exige dominio de habilidades básicas —pase, tackle, ruck, recepción,

kick— y su aplicación bajo fatiga y presión. La calidad técnica se mide por la consistencia con la que el jugador puede ejecutar durante todo el partido, no por acciones aisladas.

La dimensión táctica se relaciona con la comprensión colectiva del juego y la toma de decisiones en tiempo real. Leer el espacio, adaptarse al rival, gestionar el ritmo y ejecutar el modelo bajo presión son exigencias constantes. Un apertura, por ejemplo, debe procesar información y decidir en fracciones de segundo, ajustando estructuras en función del contexto.

La dimensión mental sostiene a todas las demás. Concentración prolongada, resiliencia frente al error, autogestión emocional y confianza bajo presión son requisitos del rugby profesional. El jugador de élite debe ser capaz de “resetear” rápidamente y volver al sistema tras un impacto o una acción fallida.

En la práctica, estas dimensiones no se expresan por separado. En una misma acción, el jugador se mueve, decide, ejecuta y regula sus emociones. Por eso, entrenar las demandas del juego no implica aislar capacidades, sino integrarlas en situaciones representativas. Comprender las demandas exige observar el juego, medirlo y analizarlo. En el alto rendimiento, medir no es un lujo: es una necesidad. La ciencia aplicada permite interpretar lo que ocurre en el campo y convertirlo en información útil.

Indicadores como el Ball in Play (BIP) ayudan a contextualizar el esfuerzo. En el rugby profesional, el tiempo efectivo de juego suele oscilar entre 34 y 42

minutos, distribuidos en secuencias variables separadas por pausas irregulares. La duración de esas secuencias define la estructura fisiológica del partido. El análisis con GPS y video permite cuantificar distancias, velocidades, aceleraciones, sprints y colisiones, diferenciando las demandas según posición y rol. Estos datos no explican el rendimiento por sí solos, pero orientan el diseño del entrenamiento.

El verdadero valor aparece cuando las demandas se traducen en tareas concretas. El desafío es convertir información física, técnica, táctica y mental en contenidos de entrenamiento coherentes con el modelo de juego. Las demandas no se entrenan en abstracto: se desarrollan a través de situaciones representativas. La velocidad se entrena bajo presión, la potencia en contextos de contacto real, la resistencia mediante bloques intermitentes que respetan la lógica esfuerzo–pausa del partido y la toma de decisiones en tareas que exigen lectura y adaptación.

Este proceso requiere un trabajo interdisciplinario coordinado. El Head Coach define el modelo de juego; el área de Performance traduce ese modelo en capacidades y estructuras de carga; los preparadores físicos diseñan tareas específicas; analistas y fisioterapeutas aportan información sobre carga, disponibilidad y riesgo. Cuando todos comparten el mismo lenguaje —el del juego—, el entrenamiento se convierte en una extensión del sistema de rendimiento.

Entrenar para las demandas del juego significa dejar de preparar jugadores para “entrenar bien” y empezar a prepararlos para jugar bien. En el contexto uruguayo, el

cambio fue cultural. Se pasó de un enfoque basado en la cantidad a uno guiado por la calidad, donde cada minuto del entrenamiento debía tener un propósito claro. El objetivo dejó de ser acumular volumen y pasó a ser transformar la carga en rendimiento.

Ese cambio se apoyó en dos conceptos complementarios: Capacity y Capability. La Capacity representa la base física que permite sostener el esfuerzo y repetir acciones intensas. La Capability es la capacidad de aplicar esa base en el juego real: decidir, ejecutar y adaptarse bajo presión. Sin capacidad no hay disponibilidad; sin capability no hay rendimiento. El alto rendimiento surge de la integración de ambas.

Comprender las demandas del juego fue, en definitiva, comprender el nivel al que queríamos competir. El rugby profesional no espera: exige. Cada entrenamiento, cada decisión y cada dato deben responder a esa exigencia con coherencia y propósito. Cuando el sistema entrena para las demandas reales del juego, el entrenamiento deja de ser una rutina y se convierte en una preparación consciente. Ya no se trata de sumar metros o minutos, sino de preparar al jugador para responder al caos con orden, a la fatiga con decisión y a la presión con claridad. Esa es la base sobre la que se construye el rendimiento profesional.

5. EL STAFF DE ALTO RENDIMIENTO



La noche anterior al partido, el staff se reúne para hacer una picada. El manager se encarga de las compras. El analista corta el pan. Uno de los entrenadores prepara el queso. El preparador físico pide vasos en el bar del hotel. El fisioterapeuta, que siempre anda con una heladera a cuestas, trae el hielo. Cada uno cumple una tarea mínima, casi invisible. La sala es la misma donde horas antes se habló de estrategia, alineaciones y logística. Falta el médico, que aún está evaluando a un jugador. El clima es distendido. Por un rato, todos dejan de ser especialistas y vuelven a ser simplemente personas que comparten un mismo propósito.

Ese momento breve dice más del rendimiento que muchos informes. La noche antes del partido no solo se planifica: se conecta. Ahí se refuerza algo que no se mide con datos, pero sostiene al equipo cuando la presión aparece: la confianza y la unidad del grupo que trabaja detrás del campo.

El rendimiento no es un acto individual, sino un fenómeno colectivo. Detrás de cada equipo competitivo existe un staff que traduce la visión en acción, la planificación en realidad y la estrategia en cultura. El staff de alto rendimiento es el corazón operativo del sistema:

el espacio donde las decisiones se cruzan, se discuten y se transforman en hábitos cotidianos. Este capítulo aborda cómo se organiza un staff moderno, qué funciones cumple cada rol, cómo se construye la colaboración interdisciplinaria y cuál es el lugar del Head of Performance dentro de esa arquitectura.

En los primeros años del programa, el desafío fue construir estructura. Con el tiempo, el foco se desplazó hacia algo más complejo: construir un equipo dentro del equipo. Un grupo capaz de pensar y decidir en función del rendimiento global, y no desde los intereses aislados de cada área. Un staff de alto rendimiento no es la suma de especialistas, sino un sistema coordinado de toma de decisiones. Cada rol es específico, pero el verdadero valor surge de la interdependencia.

El rugby moderno exige integrar múltiples dimensiones: técnica, táctica, física, médica, psicológica, analítica y logística. El desafío no está en tener expertos, sino en lograr que trabajen juntos. Ese es el principio del modelo interdisciplinario: transformar conocimiento individual en inteligencia colectiva. Para que eso ocurra, es necesario un lenguaje común. Cuando todos comprenden el modelo de juego, los objetivos del microciclo y las necesidades del jugador, la planificación se vuelve coherente y las decisiones más eficientes. La integración no se impone; se cultiva mediante claridad de roles, diálogo constante y confianza profesional.

Cada área cumple una función dentro del sistema. El Head Coach lidera el modelo de juego y la estrategia. El Head of Performance coordina las áreas física, médica y científica, garantizando coherencia entre entrenamiento,

salud y disponibilidad. El área de Strength & Conditioning desarrolla las capacidades físicas necesarias para sostener el juego. El área médica gestiona prevención, tratamiento y rehabilitación. El análisis de rendimiento transforma datos en información útil. Nutrición y psicología sostienen la preparación invisible. La logística asegura que el entorno funcione. Ninguna de estas áreas opera de forma aislada: el trabajo de una impacta directamente en las demás.

La cultura y la comunicación son las arterias del staff. Sin un flujo claro de información, el sistema se fragmenta. Las reuniones de staff no son solo espacios de coordinación, sino instancias de calibración colectiva. Ahí se alinean criterios, se detectan problemas y se ajustan decisiones. Un staff que comunica bien aprende más rápido y responde mejor a la incertidumbre. La colaboración se sostiene sobre tres pilares: confianza profesional para expresar opiniones, claridad estructural para definir responsabilidades y feedback honesto para transformar el error en aprendizaje.

Durante algunos períodos, el ambiente dentro del staff fue armónico, pero también excesivamente cómodo. En el alto rendimiento, la ausencia de conflicto no siempre es una virtud. El desacuerdo bien gestionado es una fuente de crecimiento. Evitarlo conduce a la complacencia, y la complacencia es incompatible con la mejora continua. El desafío no es eliminar el conflicto, sino aprender a discutir con propósito, manteniendo el foco en el rendimiento del equipo y no en las posiciones individuales.

Para fortalecer esa dinámica, se incorporaron espacios de conversación más estructurados: reuniones de rendición de cuentas, instancias de revisión post partido y encuentros cara a cara tanto con jugadores como entre miembros del staff. El formato de reuniones en círculo ayudó a reducir jerarquías visuales y a reforzar la responsabilidad compartida. En giras largas o torneos internacionales, estas prácticas se volvieron esenciales. Ninguna tecnología reemplaza una conversación honesta y directa.

La comunicación efectiva no depende de la cantidad de mensajes, sino de la calidad del diálogo. Se establecieron rutinas simples: reuniones breves diarias del staff, revisiones posteriores a cada sesión, encuentros semanales de planificación y espacios estratégicos periódicos. Estas prácticas reforzaron la presencia, la claridad y la coherencia del sistema. La comunicación dejó de ser un complemento para convertirse en el sistema en acción.

En este entramado, el Head of Performance cumple un rol central. No como figura visible, sino como arquitecto silencioso del proceso. Su función es conectar el modelo de juego con la preparación diaria, la ciencia con la práctica y las personas con la estructura. Traduce datos en decisiones, planificación en hábitos y conocimiento técnico en acciones comprensibles para todos. No lidera desde el control, sino desde la alineación.

El liderazgo en el alto rendimiento se mide por la capacidad de generar colaboración. El Head of Performance coordina sin invadir, integra sin anular y

ordena sin rigidizar. Asegura que cada área aporte desde su especialidad, pero dentro de una visión compartida. Diseña el marco donde cada profesional sabe qué decisiones puede tomar, a quién debe reportar y cómo su trabajo impacta en el conjunto. Esa claridad estructural no limita: potencia.

También debe cuidar la energía del staff. El alto rendimiento somete a los equipos de trabajo a presión constante: viajes, evaluaciones, resultados, cambios de contexto. Medir solo la carga del jugador no alcanza; la carga emocional del staff también importa. Un sistema sostenible es aquel que cuida a quienes lo sostienen.

La tecnología y la ciencia son herramientas poderosas, pero no sustituyen al criterio. El Head of Performance debe decidir qué medir, para qué y cuándo detenerse. En un entorno saturado de información, la claridad es un acto de liderazgo. El impacto de su trabajo rara vez se refleja en una estadística. Se ve en la disponibilidad de los jugadores, en la consistencia del proceso y en la cultura que permanece incluso cuando las personas cambian.

Con el tiempo entendí que los sistemas no se sostienen por las estructuras, sino por las personas que las hacen funcionar. El staff es el motor invisible del rendimiento. Cuando las áreas trabajan aisladas, la energía se dispersa; cuando trabajan conectadas, el rendimiento fluye. El éxito no depende solo del talento del jugador, sino de la calidad del entorno que lo rodea. Un staff alineado, interdisciplinario y bien liderado transforma un grupo de profesionales en un sistema de alto rendimiento. No se trata de acumular expertos, sino

de lograr que los expertos trabajen juntos, bajo un mismo propósito y un lenguaje común. Esa coordinación no ocurre por azar: se construye con cultura, liderazgo y comunicación sostenida.

6. LA INFRAESTRUCTURA DEL ALTO RENDIMIENTO

La infraestructura es uno de los pilares silenciosos del alto rendimiento. No marca tries, no gana scrums ni acelera un contraataque, pero condiciona directamente la capacidad del jugador para entrenar, recuperarse y desarrollarse a lo largo de la temporada. En un deporte tan demandante como el rugby, la calidad del entorno —el gimnasio, los campos, la sala médica, los espacios de descanso y las áreas de trabajo del staff— influye de forma directa en la disponibilidad, la salud y la consistencia del plantel.

Un sistema profesional no puede sostenerse únicamente con buena voluntad y conocimiento técnico. Necesita un entorno diseñado para entrenar, evaluar, recuperar y convivir. La infraestructura no es un lujo: es parte de la estrategia.

El Estadio Charrúa siempre estuvo ahí. Grande, simbólico, cargado de historia... y durante años, vacío. Instalaciones deterioradas, espacios obsoletos y escasa actividad cotidiana. Sin embargo, detrás de ese abandono existía una oportunidad: transformarlo en el centro de alto rendimiento que el rugby uruguayo

necesitaba para competir en serio. No se trataba de un estadio. Se trataba de crear un hogar para un proyecto.

La visión fue clara desde el inicio, incluso antes de que existieran los recursos: construir un entorno profesional que permitiera a los jugadores entrenar como atletas de élite. En un país pequeño, esa no era una ambición estética, sino una necesidad estructural. Si el jugador debía comportarse como profesional, el entorno tenía que exigirle lo mismo.

El primer paso no fue el gimnasio ni las oficinas. Fue la cancha. Sin un campo en condiciones, no hay programa posible. Renovar la superficie y devolverle estándares profesionales fue una decisión poco visible, pero determinante. Garantizar un espacio donde se pudiera entrenar todos los días, con intensidad y sin restricciones, marcó el tono del proyecto. Antes de pensar en edificios, había que asegurar lo esencial.

Con la cancha operativa, el sistema empezó a tomar forma. La clínica fue una de las primeras áreas en desarrollarse, no como un lujo, sino como una urgencia. Un espacio médico funcional permitió ordenar procesos, acompañar la preparación física y sostener la disponibilidad del plantel. Casi en paralelo nació el primer gimnasio: pequeño, cargado, austero y absolutamente orientado a lo esencial. Barras, racks y plataformas. Sin adornos. Ese gimnasio fue una declaración de principios: la fuerza es la base del juego, aun cuando los recursos sean limitados.

Las primeras oficinas completaron esta fase inicial. Por primera vez, el staff tenía un espacio para planificar,

analizar, discutir y construir el programa. El Charrúa dejó de ser un estadio vacío para convertirse en un centro operativo. Jugadores y staff comenzaron a habitarlo todos los días. El lugar empezó a respirar rendimiento.

A partir de ahí, el crecimiento fue progresivo. No hubo un salto abrupto, sino una evolución sostenida. El aumento del volumen de jugadores, la intensidad de los ciclos y la complejidad del trabajo impulsaron la ampliación del gimnasio. El nuevo espacio permitió integrar fuerza, potencia, técnica de carrera, prevención y readaptación en un mismo entorno. El gimnasio dejó de ser un complemento para transformarse en un motor del sistema.

La instalación de una cancha sintética y la renovación de la iluminación marcaron otro punto de inflexión. Por primera vez, el programa podía entrenar sin depender del clima ni del horario. La continuidad se volvió una ventaja competitiva. El rugby profesional necesita disponibilidad diaria, y esa infraestructura la hizo posible.

El crecimiento del programa trajo consigo la expansión del staff. Se sumaron áreas específicas para analistas, entrenadores, preparación física, medicina y gestión. No se trataba solo de sumar escritorios, sino de profesionalizar procesos, ordenar flujos de trabajo e integrar departamentos. Más adelante, la mejora del comedor y del hostel completó el ecosistema. El jugador ya no iba solo a entrenar: desayunaba, se recuperaba, analizaba video, convivía y descansaba en el mismo entorno.

Con el tiempo, el Charrúa se transformó en algo más que un conjunto de instalaciones. Se convirtió en un ecosistema. Un jugador podía atravesar su día completo de alto rendimiento sin salir del complejo. Eso es un centro de alto rendimiento: un entorno que acompaña todas las dimensiones del atleta.

Mirado en perspectiva, el proceso nunca fue abundante en recursos, pero sí consistente en decisiones. Cada etapa respondió a la misma lógica: atender primero lo esencial, luego lo necesario y finalmente lo aspiracional. En diez años, el Charrúa pasó de la obsolescencia a ser un referente regional. Pero lo más importante no fueron las paredes ni el equipamiento, sino lo que permitió: entrenar como profesionales todos los días del año.

En el alto rendimiento, la infraestructura no es un accesorio. Es parte del sistema. Define la calidad del trabajo invisible: la recuperación, la prevención, la planificación y la convivencia. Un gimnasio bien diseñado, un campo en condiciones o una sala médica integrada no garantizan el éxito, pero su ausencia lo limita desde el primer día.

La diferencia entre un entorno amateur y uno profesional no está solo en la tecnología, sino en la coherencia. En el amateurismo, las instalaciones se adaptan como se puede. En el profesionalismo, cada espacio cumple un propósito. El entorno deja de exigir improvisación y permite sostener estándares durante todo el año.

Un centro de alto rendimiento funciona como un ecosistema integrado. El gimnasio debe dialogar con la cancha. El área médica debe estar conectada al entrenamiento. Las oficinas del staff deben facilitar la comunicación diaria. Los vestuarios, el comedor y los espacios de recuperación forman parte del flujo operativo. Cuando las áreas están físicamente conectadas, el sistema fluye. Cuando están fragmentadas, el rendimiento se dispersa.

La infraestructura también comunica cultura. Orden, limpieza, identidad visual, mensajes, historia y símbolos refuerzan comportamientos sin necesidad de discursos. El entorno físico se convierte en un entrenador invisible: moldea hábitos, fija estándares y transmite pertenencia.

Un programa sostenible no construye todo de una vez. Crece por etapas, alineando cada inversión con una necesidad real del rendimiento. Primero, entrenar. Luego, recuperar. Después, desarrollar. Finalmente, optimizar. Escalar no es sumar metros cuadrados, sino aumentar la capacidad del sistema para sostener calidad.

En síntesis, la infraestructura es uno de los pilares más determinantes —y a menudo subestimados— del alto rendimiento. No es solo cemento, césped y acero. Es el escenario donde el método, la ciencia y la cultura se transforman en rendimiento. Un centro bien diseñado no garantiza victorias, pero hace posible que el sistema funcione. Y en el alto rendimiento, que el sistema funcione todos los días es la verdadera ventaja competitiva.



PARTE III: ENTRENAR PARA COMPETIR

Una vez definida la estructura, el sistema empieza a expresarse en el día a día. En la planificación, en la carga, en las decisiones que se toman antes, durante y después de cada entrenamiento. Entrenar para competir no es acumular sesiones, sino gestionar estímulos, tiempos y prioridades.

Esta parte aborda el núcleo operativo del alto rendimiento: los sistemas de entrenamiento, la preparación física, la planificación y la aplicación de la ciencia al proceso. Es el espacio donde los principios se convierten en acciones y donde cada decisión tiene consecuencias directas sobre el rendimiento y la salud del jugador.

Aquí el foco deja de estar en el “qué” y se desplaza al “cómo”. Cómo se entrena, cómo se mide, cómo se ajusta y cómo se compete de forma sostenida en un contexto de alta exigencia.

7. SISTEMAS DE ENTRENAMIENTO

Cuando comenzó mi trabajo con la selección de rugby de Uruguay, no existía un sistema de entrenamiento consolidado. Había buenos entrenamientos, buenas intenciones y momentos de alto compromiso, pero no un sistema. Eso fue algo que tuvimos que construir con el tiempo, a través del ensayo, el error y el aprendizaje colectivo. Antes que una estructura metodológica, fue una búsqueda: entender qué diferencia a un conjunto de prácticas aisladas de un verdadero sistema; cómo crear algo que trascienda a las personas y se sostenga en los procesos; de qué manera la ciencia, la metodología y la cultura pueden convivir como un solo cuerpo.

Al principio, las preguntas pesaban más que las respuestas. ¿Qué necesita un país para pasar de entrenar a entrenar con sistema? ¿Cómo saber si algo funciona: por el resultado inmediato o por la coherencia del proceso? ¿Cómo alinear áreas que históricamente trabajaban de forma independiente? La realidad era simple: para que Uruguay pudiera entrenar como un equipo profesional, primero tenía que pensar como un sistema profesional.

Esa necesidad se hacía evidente en las pretemporadas. Días largos, múltiples sesiones, cargas

elevadas y una complejidad creciente: fuerza, campo, velocidad, acondicionamiento, scrum, lineout, skills por puesto, prevención, recuperación, análisis de video, evaluaciones físicas, monitoreo diario del estado del jugador. Nada ocurría por separado. Todo estaba conectado. Y esa coreografía invisible nos obligó a reconocer algo fundamental: sin un sistema, todo depende del estado de ánimo. Con un sistema, todo depende del proceso.

Entendimos entonces que un sistema de entrenamiento es mucho más que un conjunto de ejercicios. Es una arquitectura invisible que ordena la complejidad del alto rendimiento. Define qué se entrena, cómo se prioriza, cómo se evalúa y cómo se toman decisiones. Permite continuidad más allá de los nombres propios y genera un lenguaje común entre entrenadores, preparadores físicos, médicos, analistas y jugadores. En el rugby profesional, el sistema es el marco que alinea fuerza, velocidad, resistencia, técnica, prevención, recuperación y datos dentro de una misma lógica.

Todo sistema tiene dos dimensiones que conviven de manera permanente. Una conceptual, que define la filosofía: cómo entendemos el rendimiento, qué tipo de jugador queremos formar y qué valores sostienen el trabajo diario. Es la parte invisible, pero la más determinante. La otra dimensión es operativa: la traducción práctica de esa filosofía en planificación, metodologías, estructuras de sesión y procesos de evaluación. Sin la primera, el sistema pierde identidad. Sin la segunda, la identidad no se ejecuta.

Con el tiempo, aprendimos que un sistema responde siempre a cuatro preguntas esenciales: qué queremos lograr, cómo lo vamos a hacer, cómo sabremos si estamos mejorando y cómo mantenemos la coherencia del proceso. Esa claridad es la que transforma la intención en ejecución cotidiana.

En el alto rendimiento existe una diferencia profunda entre sistema y programa. El sistema es el marco conceptual y cultural que orienta todo el trabajo. El programa es la expresión operativa del momento: una pretemporada, un microciclo, una planificación semanal. Los programas cambian; el sistema permanece. Sin sistema, cada ciclo comienza de cero. Con sistema, el trabajo evoluciona sin perder dirección.

Para construir ese sistema fue necesario articular cinco niveles: una filosofía clara, una estructura metodológica coherente, procesos operativos definidos, mecanismos de evaluación y una cultura que los sostuviera. En Uruguay, ese entramado se apoyó en un principio central: entrenar para las demandas reales del juego. Y en un valor aún más profundo: entrenar como profesionales incluso antes de tener un entorno plenamente profesional.

Esa identidad se nutrió de influencias diversas. De Argentina tomamos la intensidad y la adaptabilidad al contexto. De Inglaterra, la rigurosidad metodológica y la planificación estructurada. El resultado fue un modelo híbrido, adaptado a nuestra realidad: un país pequeño, con jugadores formados en el amateurismo, que necesitaba primero enseñar a entrenar —disciplina,

fuerza, velocidad, hábitos y disponibilidad— antes de exigir estándares internacionales.

El sistema no fue solo un método de entrenamiento; fue una cultura. Entendimos que el rendimiento no se construye únicamente en el gimnasio o en la cancha, sino en la forma de comportarse, relacionarse y asumir responsabilidad diaria. “Entrenar como profesionales”, “sentido de pertenencia” y “unidad del grupo” se transformaron en valores operativos que atravesaron todo el proceso.

Las distintas escuelas internacionales de entrenamiento ayudaron a reafirmar una idea clave: no existe un único camino hacia el rendimiento. Cada sistema exitoso responde a su contexto. La conclusión fue clara: la clave no es copiar modelos, sino comprenderlos y adaptarlos. Un sistema propio no nace de los ejercicios, sino del propósito.

Construir un sistema implica definir qué buscamos, identificar las demandas reales del juego, establecer pilares estructurales, planificar con coherencia entre macro, meso y microciclos, integrar ciencia y datos para medir y decidir, alinear al staff bajo una misma lógica y evaluar sin perder identidad. Un sistema evoluciona, pero no se diluye.

Mirado en retrospectiva, construir el sistema uruguayo no fue escribir un manual; fue darle columna vertebral al rendimiento. Pasamos de entrenar por intuición a entrenar con propósito. De depender de la motivación del día a depender del proceso. El sistema no eliminó la pasión: la ordenó.

Todo sistema sólido combina tres elementos: una idea clara, un método estructurado y una cultura compartida. Cuando esos tres pilares se alinean, el sistema deja de ser un documento y se convierte en una forma de hacer las cosas. Cada sesión, cada test y cada reunión de staff pasan a estar conectados con algo más grande: una identidad de rendimiento. En definitiva, un sistema de entrenamiento es una declaración de intenciones. Dice quiénes somos, cómo trabajamos y cómo queremos competir. Es el puente entre la visión y el juego.

8. LA PREPARACIÓN FÍSICA

Es lunes de mañana en el Estadio Charrúa. El equipo viene de haber jugado el sábado. Recién completamos cuarenta y ocho horas de recuperación y todavía hay dolores que recuerdan cada ruck, cada tackle, cada choque. Apronto el gimnasio para recibir a los jugadores: las barras alineadas, los sensores de velocidad conectados, las tablets encendidas y la sesión del día escrita en el pizarrón. En una hoja, los porcentajes de 1RM visibles para todos. Solo falta que lleguen los jugadores, que aún están en la sesión de video.

En unos minutos empieza el rock and roll. El ruido de los fierros golpeando contra el piso, la música que se apaga justo antes de la primera serie de sentadillas, ese silencio denso de concentración absoluta que pesa más que cualquier sonido. Los jugadores se agrupan de a tres o cuatro por rack —no más, porque cuando se supera ese número la sesión pierde ritmo— y el día recién empieza: todavía quedan cancha, video y unidades. Es día de piernas. El que pocos quieren hacer, porque saben que es el más exigente, pero también el más importante.

La mayoría ejecuta back squat; otros utilizan la barra hexagonal. Los que arrastran molestias ajustan el

cinturón; si hay uno solo, se lo rotan. Algunos trabajan con variantes unilaterales: sentadilla búlgara, subidas al cajón. Los lesionados entrenan con el fisioterapeuta. Todo el mundo entrena dentro de sus posibilidades. Nadie queda afuera. Las pausas se hacen de pie; igual que en la cancha, nadie se sienta entre una serie y otra. Al que ejecuta no se lo molesta; los que están afuera hacen de spotter. Ahí, entre serie y serie, empieza a construirse el partido que se jugará seis días después.

En el rugby, la preparación física no es un complemento del entrenamiento: es su columna vertebral. Cada metro ganado, cada colisión y cada decisión tomada bajo fatiga dependen de la capacidad del jugador para producir, resistir y repetir esfuerzos de alta intensidad. Por eso, la fuerza y el acondicionamiento no se limitan al gimnasio o a sesiones aisladas de campo: son la arquitectura invisible que sostiene el rendimiento. El gimnasio deja de ser un espacio accesorio para convertirse en el lugar donde, de alguna manera, empieza el partido.

Entrenar fuerza no es simplemente levantar más peso. Es aprender a moverse mejor, a aplicar fuerza más rápido y a repetir ese gesto sin perder calidad. En un deporte donde el contacto es permanente y la velocidad define los detalles, la preparación física se transforma en un lenguaje común entre el cuerpo, la mente y el juego. El desafío no está en hacer más, sino en hacerlo mejor: construir programas simples, progresivos y consistentes que reflejen una idea de juego, una cultura y una forma de competir.

Durante años, entrenar rugby significó hacerlo con grupos grandes, recursos limitados y un solo preparador físico a cargo. No era una elección metodológica; era la realidad. Y esa realidad enseña rápido que el problema no es la cantidad de jugadores, sino la forma en que está diseñado el sistema. Cuando se intenta entrenar personas de manera individual dentro de un grupo grande, el sistema colapsa: la atención se dispersa, la energía se diluye y el control se pierde. En cambio, cuando se entrenan estructuras, el grupo empieza a funcionar incluso cuando el preparador no está mirando. Ahí aparece una de las lecciones más importantes del alto rendimiento real: el rol del preparador no es corregir todo, sino diseñar un entorno que se sostenga solo.

Simplificar no es empobrecer. Es depurar. Menos ejercicios, mejor pensados. Menos consignas, más claras. Cada tarea debe tener un propósito evidente y una lógica interna que se auto-organice. Si un ejercicio necesita corrección permanente, está mal diseñado. Delegar deja de ser una concesión y pasa a ser una herramienta de control. Algunos jugadores cuentan repeticiones, otros controlan pausas, otros ordenan el material. El grupo aprende que entrenar no es solo ejecutar, sino también cuidar el proceso. La responsabilidad compartida construye cultura y libera al preparador para observar lo que realmente importa.

Con el tiempo, se vuelve evidente que la fuerza es el cimiento de todo el sistema. Sin fuerza no hay potencia, ni velocidad, ni resistencia sostenida. Un jugador fuerte no solo empuja más: se lesiona menos, tolera mejor el contacto y mantiene la técnica bajo presión. El desarrollo de la fuerza no es una cuestión de modas ni de métodos

sofisticados. Es técnica, progresión y consistencia. Primero se entrena el movimiento. Luego el movimiento bajo carga. Finalmente, el movimiento bajo carga y velocidad. Los ejercicios fundamentales —sentadilla, press, peso muerto, levantamientos olímpicos— acompañan al jugador durante toda su carrera. Cambian las cargas, cambian los objetivos, pero los fundamentos permanecen. La fuerza no se gana una vez: se construye y se mantiene.

La velocidad aparece cuando esa fuerza se expresa en el momento justo. Acelerar, frenar, volver a acelerar, reaccionar, cambiar de dirección. En el rugby moderno, la velocidad ya no pertenece solo a los backs: todos deben ser rápidos dentro de su rol. Pero la velocidad no se entrena cansado. Ocupa un lugar sagrado en la semana. Se trabaja al principio del día, con el jugador descansado y el sistema nervioso fresco. No admite improvisación ni acumulación de fatiga. Son sesiones breves, precisas, con pausas largas y máxima intención. Un sprint mal ejecutado no suma: resta. La velocidad se entrena con calidad o no se entrena. Las tareas son simples y específicas: aceleraciones cortas, salidas desde distintas posiciones, persecuciones, estímulos reactivos, situaciones reales de juego donde la velocidad aparece con sentido. No se corre por correr; se corre para llegar antes, para cerrar un espacio, para definir. En la semana competitiva, la velocidad se ubica lejos del partido, pero cerca del juego. Generalmente entre martes y miércoles, integrada a tareas técnicas. Nunca después de sesiones muy demandantes. Nunca como castigo. La velocidad es una habilidad, no un test de carácter.

El acondicionamiento, por su parte, es la capacidad de repetir esfuerzos decisivos bajo fatiga. No se trata de quién corre más rápido una vez, sino de quién puede hacerlo una y otra vez manteniendo técnica y toma de decisiones. El rugby no es continuo ni predecible: es intermitente, caótico y violento. Por eso, el acondicionamiento debe respetar la lógica del juego: bloques cortos, pausas variables, decisiones bajo presión. Un buen programa no busca destruir al jugador, sino prepararlo para tolerar el ritmo real del partido. En la pretemporada se construye la base; durante la competencia, se gestiona y se afina. Acondicionar no es meter carga: es enseñar al cuerpo a sostener calidad cuando el cansancio aparece.

Todo esto solo cobra sentido cuando gimnasio y cancha hablan el mismo idioma. El gimnasio no es un fin en sí mismo. Todo lo que se entrena bajo techo debe tener un propósito claro en relación con la cancha. El gimnasio construye potencial; el campo lo convierte en rendimiento. La transferencia ocurre cuando el cuerpo responde al juego con naturalidad: cuando la fuerza aparece en el contacto, la velocidad en el espacio justo y el acondicionamiento en el momento decisivo. Ahí el entrenamiento deja de ser “físico” o “técnico” y se vuelve rugby.

En el alto rendimiento, los programas más efectivos no son los más complejos, sino los más claros, progresivos y sostenibles. La simplicidad se vuelve una ventaja competitiva en un entorno saturado de estímulos. La progresión acompaña la adaptación sin romper el equilibrio. La consistencia transforma el entrenamiento en hábito, y el hábito en identidad. La

técnica no es estética: es eficiencia y longevidad. Cada repetición enseña algo. El gimnasio es un espacio de entrenamiento, pero también de educación corporal y cultural.

Entendida de esta manera, la preparación física deja de ser un área aislada para convertirse en un lenguaje común del rendimiento. No se trata de entrenar fuerte, rápido o mucho, sino de entrenar con sentido. La fuerza construye la base que sostiene el contacto; la velocidad define los momentos que cambian el partido; el acondicionamiento permite que todo eso aparezca cuando el cuerpo ya está cansado. Pero nada de eso funciona sin un sistema que ordene, sin una cultura que lo sostenga y sin personas que entiendan por qué hacen lo que hacen. En el alto rendimiento, la preparación física no busca protagonismo: busca disponibilidad, consistencia y transferencia al juego. Su éxito no se mide en kilos levantados ni en metros recorridos, sino en jugadores que llegan al partido preparados para responder, adaptarse y competir durante ochenta minutos. Cuando eso ocurre, el trabajo ya está hecho, aunque nadie lo vea.

9. PLANIFICACIÓN Y PERIODIZACIÓN



El miércoles 11 de septiembre de 2019 comenzaba nuestro viaje rumbo al Mundial de Japón. El itinerario había sido diseñado al detalle: vuelo vespertino Montevideo–San Pablo, noche en un hotel cercano al aeropuerto y, al día siguiente, conexión rumbo a Londres. Después de doce horas de vuelo, llegábamos a las siete de la mañana hora del Reino Unido, todavía con el cuerpo anclado en Montevideo. Tras cinco horas de escala, seguía otro tramo: Londres–Tokio, trece horas más. A las siete de la mañana hora local aterrizábamos en Japón. Un bus nos llevó a la estación y desde allí tomamos el Shinkansen rumbo a Hanamaki, en el norte del país. Tres horas después, el sábado 14 de septiembre al mediodía, llegábamos a destino final, tras casi setenta y dos horas de viaje atravesando husos horarios, aeropuertos y distintos medios de transporte.

Todo había salido según lo previsto: el equipaje completo, los tiempos respetados, las comidas coordinadas, la hidratación garantizada y la suplementación entregada en cada escala. El equipo estaba cansado, pero entero. Y, sobre todo, confiado en el plan. Cada tramo, cada conexión y cada pausa habían sido anticipados. Nada quedó librado al azar.

Los dos días siguientes se dedicaron exclusivamente a la recuperación y a la adaptación horaria. Recién el lunes volvimos al campo, con una sesión liviana y progresiva. Nadie estaba enfermo, nadie presentaba síntomas de mareo o fatiga severa. El plan funcionaba exactamente como había sido diseñado. El viernes, una semana después del arribo, realizamos el primer entrenamiento de alta intensidad en tierras niponas, el último ensayo antes del debut ante Fiji. En el gimnasio, los jugadores levantaban los mismos pesos que en Montevideo: las cualidades físicas estaban donde debían estar. El domingo, día libre, hicimos un asado. Para mí, fue el mejor asado de mi vida. No por la carne, sino por lo que representaba: un grupo alineado, relajado y mentalmente preparado para competir.

El lunes 23 de septiembre viajamos a Kamaishi, sede del partido. Cambio de hotel, de cama y de entorno. Pero nadie lo sintió como un impacto. Todo había sido planificado para que el cuerpo y la mente no percibieran alteraciones bruscas. El martes hicimos el Captain's Run en el estadio. El miércoles 25 de septiembre, a las 14:15, comenzó el partido. A las 16:00, dos semanas después de nuestra partida, estábamos festejando. Nada fue casualidad. Todo fue consecuencia.

El alto rendimiento no se construye solo en la cancha, sino en el tiempo. Planificar es mucho más que distribuir cargas o escribir sesiones en un calendario: es una forma de pensar el rendimiento. Es la traducción operativa de una visión, el puente entre el modelo de juego, la preparación física y la capacidad del equipo para rendir en el momento justo. En los sistemas de alto rendimiento, planificar no es una tarea técnica aislada,

sino un proceso colectivo que organiza la energía, el tiempo y la intención de todo un staff. Implica preguntarse cómo se estructura una temporada profesional de rugby, cómo se equilibran la carga física, técnica y táctica, qué principios sostienen la periodización contemporánea y cómo se integran la visión del Head Coach, el trabajo del Head of Performance y las áreas de soporte.

Después de construir la estructura y definir los roles dentro del sistema, el desafío siguiente fue aprender a ordenar el tiempo. El rugby profesional obliga a gestionar múltiples variables de forma simultánea: carga, recuperación, viajes, lesiones, clima, logística y emoción. El verdadero arte de la planificación está en encontrar el equilibrio entre la estructura y la flexibilidad, entre el método y la adaptación. Planificar no es controlar el futuro, sino reducir el margen de improvisación y aumentar la capacidad de respuesta.

En el alto rendimiento, planificación y periodización suelen confundirse, pero cumplen funciones distintas. Planificar es definir el qué, el por qué y el hacia dónde. Periodizar es organizar el cuándo, el cómo y el cuánto. La planificación tiene una mirada estratégica: define los objetivos del año, los principios metodológicos, los recursos disponibles, los indicadores de éxito y la forma de trabajo del staff. Es el marco que da coherencia al sistema. La periodización, en cambio, es la traducción temporal de esa estrategia: cómo se distribuyen los estímulos, las cargas y las fases de desarrollo a lo largo del tiempo. Muchos equipos intentan periodizar sin haber planificado, diseñando sesiones y microciclos sin un marco que los sostenga. El resultado suele ser un

sistema reactivo, dependiente del calendario y de la intuición. La madurez aparece cuando ambos conceptos se integran: una planificación clara que guía y una periodización flexible que se adapta. Planificar es construir el mapa. Periodizar es elegir el camino. La planificación no garantiza el éxito, pero la falta de planificación garantiza el desorden.

Una temporada profesional no se improvisa: se diseña. El Head Coach y el Head of Performance trabajan juntos para definir qué tipo de rugby se quiere jugar, qué demandas físicas requiere ese modelo y cuáles son los hitos competitivos del año. Esa visión se traduce en un plan anual que organiza el proceso en grandes momentos con intención clara. Fuera de Temporada, Pretemporada y En Temporada no son solo etiquetas, sino estados distintos del sistema. La Fuera de Temporada permite soltar el peso de la competencia, recuperar la cabeza y reequilibrar el cuerpo. No es inactividad, sino reducción del estrés, recuperación de tejidos, restablecimiento de la base aeróbica y corrección de asimetrías. En Uruguay, esta fase siempre tuvo un valor emocional particular: era el puente entre la exigencia internacional y la vida normal.

La Pretemporada es el tiempo de construcción. Allí se desarrollan la fuerza máxima, la masa muscular, la potencia y la tolerancia a la carga específica. Es el momento de enseñar, de establecer estándares y de crear hábitos. El volumen es alto, la estructura es clara y la progresión estricta. Se construye el “caparazón” físico que sostendrá toda la temporada. La fase En Temporada, en cambio, es la ingeniería del rendimiento. Ya no se construye: se regula. El objetivo es mantener lo ganado,

ajustar según el rival y llegar al día del partido con disponibilidad física y mental. El volumen baja, la intensidad se afina y la calidad se vuelve prioridad. El preparador deja de ser constructor para convertirse en gestor del equilibrio. Estas fases no están aisladas: forman un sistema continuo en el que cada una prepara a la siguiente.

Dentro de ese marco anual, los mesociclos dan forma al proceso. La acumulación construye base y tolerancia a la carga. La intensificación transforma esa base en potencia, velocidad y alta intensidad específica. La competencia busca optimizar el rendimiento y sostener la frescura. La recuperación permite asimilar, regenerar y reiniciar el ciclo. Cada mesociclo tiene una intención clara y responde a una lógica de adaptación. El error habitual es mezclar estímulos sin jerarquía; el acierto, respetar el orden del proceso.

Si el plan anual marca el rumbo y los mesociclos ordenan el camino, el microciclo es donde todo se juega. Es la unidad operativa del rendimiento, el espacio donde el método se encuentra con la realidad. Allí se coordinan cargas, viajes, recuperación y sesiones. Cada día tiene un propósito. Nada es neutro. El microciclo organiza los días de carga alta, los de ajuste y los de activación, buscando no solo llegar fresco al partido, sino llegar adaptado. En esta escala, la planificación se convierte en un lenguaje común entre la ciencia, el campo y la cultura del equipo.

Planificar también implica entender que los equipos no entrenan ejercicios, sino ideas. Principios, subprincipios y comportamientos que luego se expresan

en el campo. La planificación organiza estos niveles para que la adaptación física y táctica avancen juntas. Los ejercicios generales construyen base. Los técnicos afinan habilidades. Los tácticos desarrollan decisiones. Los competitivos reproducen el contexto real. El orden y la progresión determinan la transferencia.

Una buena planificación no busca predecir el futuro, sino preparar al sistema para responder mejor a la incertidumbre. Planificar y periodizar es ordenar el caos, alinear ciencia y sentido común, transformar intención en ejecución. Cuando el tiempo está bien organizado, el rendimiento aparece. No por magia, sino por coherencia. En ese entramado, el Head of Performance actúa como arquitecto silencioso: diseña una estructura invisible que sostiene al equipo durante todo el año. Su trabajo no se ve en el partido, pero se siente cuando el cuerpo responde, la mente está clara y el equipo rinde cuando más importa.

10. LOS PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

Faltaba un año y medio para el Mundial de Japón cuando viajé para realizar el Team Camp Visit: una gira de reconocimiento por las sedes donde Uruguay jugaría el torneo. El objetivo era claro: observar, analizar y evaluar todas las opciones posibles de alojamiento, campos de entrenamiento, gimnasios, piscinas y estadios. Era el primer paso tangible de la preparación para un evento de clase mundial. Al llegar, dos personas de la organización me esperaban para acompañarme durante toda la estadía. El saludo fue una reverencia que me llamó la atención. No fue un gesto leve de cabeza, sino una inclinación profunda. Más tarde entendí que esa reverencia se reserva para los contextos formales o de respeto. La siguiente señal llegó enseguida: después de darme la bienvenida, me entregaron unas meishi con mi nombre, las tarjetas de presentación que se intercambian en encuentros sociales y ceremonias formales. Tenían un peso simbólico enorme dentro del código japonés. Era evidente que, a lo largo de esa visita, iba a conocer a muchas personas y que debía aprender rápido no solo dónde estaba, sino cómo se vive, cómo se actúa, cómo se respeta.

Salimos del aeropuerto y comenzó la travesía. La primera parada fue una instalación deportiva. Antes de ingresar, nos pidieron quitarnos los zapatos y colocarnos unas zapatillas especiales para el interior. Quitarse los zapatos no era solo higiene: era un acto de respeto. Ese gesto se repetiría una y otra vez en cada visita. Recorrimos Japón de punta a punta moviéndonos en trenes, autos y metros. Recuerdo especialmente el silencio absoluto dentro del tren, a pesar de estar lleno de gente. Allí entendí que el silencio, en Japón, también es una forma de respeto: hacia los demás, hacia el entorno, hacia uno mismo. En los primeros días aprendí más sobre cultura que en cualquier manual. Cada gesto tenía un sentido, cada norma estaba respaldada por un principio. Comprender esa lógica —ese modo de hacer las cosas basado en respeto, precisión y armonía— me permitió recorrer el país con confianza y seguridad, pero sobre todo con admiración. Y ahí apareció una enseñanza que se quedó conmigo: antes de discutir el cómo, hay que entender el porqué. Los principios son lo que le da coherencia a todo lo demás. Sin ellos, los detalles se convierten en costumbre; con ellos, los detalles se vuelven método.

En el entrenamiento de alto rendimiento sucede exactamente lo mismo. Antes de hablar de métodos, ejercicios o modas, hay que entender qué sostiene cada decisión. Un sistema puede tener tecnología, gimnasio, staff y calendario, pero si no tiene principios, avanza sin dirección. Los principios metodológicos del entrenamiento son las leyes que explican por qué el cuerpo se adapta, cómo lo hace y en qué condiciones se optimiza el rendimiento. En el rugby profesional, donde

conviven fuerza, velocidad, contacto, resistencia, táctica y recuperación, aplicar esos principios no es un lujo académico: es una cuestión de coherencia. Son los criterios que permiten decidir cuándo progresar, cuándo variar, cuándo insistir y cuándo detenerse. En un entorno complejo, con variables múltiples y tiempo limitado, entrenar sin principios es como viajar sin itinerario: se puede avanzar, pero no necesariamente llegar.

El primero de esos principios es la especificidad. Establece que el entrenamiento debe provocar adaptaciones directamente relacionadas con las demandas reales del juego: fisiológicas, técnicas, tácticas y cognitivas. Pero entender la especificidad no significa copiar el partido. En deportes de equipo —y en rugby especialmente— ser específico no es imitar, sino entrenar con propósito. Un ejercicio puede ser altamente específico sin parecerse visualmente al juego si desarrolla una cualidad determinante que luego se expresa bajo presión: la capacidad de acelerar en pocos metros, la fuerza útil en el contacto, la tolerancia a esfuerzos intermitentes, el control postural en colisión, la reacción ante un estímulo, la precisión técnica bajo fatiga. La especificidad, en ese sentido, es una conexión funcional, no una réplica estética. El desafío permanente es encontrar el equilibrio entre transferencia y control: entre lo que se parece al rugby y lo que realmente prepara para el rugby. Un trineo pesado no se ve como una carrera con balón, pero mejora la fuerza horizontal que sostiene la aceleración. Un small-sided game quizá no acumule tanta carrera lineal, pero es extremadamente específico desde lo cognitivo: obliga a decidir, comunicar y ejecutar en espacios reducidos, con presión y fatiga. El entrenamiento se mueve todo el tiempo en un continuo

entre lo general y lo específico. El criterio metodológico es lo que asegura que cada estímulo elegido aporte al rendimiento del jugador y del equipo. Ser específico no es imitar: es entrenar con intención.

Sobre esa base se apoya otro principio decisivo: la sobrecarga progresiva. Toda adaptación aparece como respuesta a un desequilibrio controlado. No hay mejora sin desafío. Pero tampoco hay progreso sin control. Si el estímulo es demasiado bajo, no supera el umbral de adaptación; si es excesivo, no produce mejora, produce fatiga, lesión o deterioro del rendimiento. La clave está en encontrar el estímulo óptimo: lo suficientemente desafiante como para obligar al organismo a adaptarse, pero no tan agresivo como para comprometer recuperación y disponibilidad. En rugby profesional, la sobrecarga no ocurre solo con kilos en la barra. Progresas en múltiples dimensiones: metros de carrera, densidad de esfuerzos, número de colisiones, estrés de viaje, carga cognitiva, presión competitiva. Por eso requiere medir, planificar y ajustar de manera constante. Herramientas como GPS, RPE o VBT no son un fin: son una forma de comprobar si el estímulo está cumpliendo su función o se está transformando en riesgo. La progresión no es un aumento lineal; es una evolución inteligente del estímulo. Alternar intensidades, variar medios, integrar recuperación y buscar siempre la mejor relación esfuerzo–beneficio. Una sobrecarga bien diseñada no solo mejora fuerza o velocidad: también construye resiliencia, confianza y capacidad de sostener rendimiento bajo fatiga. El cuerpo aprende, pero también aprende la cabeza: aprende que puede.

Aun así, el entrenamiento colectivo nunca deja de ser una experiencia individual. Ahí entra el principio de individualización. Cada jugador es un sistema biológico único: con historia de entrenamiento, genética, posición, historial de lesiones y contexto de vida particular. En un mismo plantel conviven pilares, medios scrums y wings; jóvenes que recién aprenden a vivir como profesionales y veteranos con miles de horas de gimnasio y campo. Pretender que un mismo plan genere los mismos resultados en todos es desconocer la fisiología y la realidad humana del deporte. Individualizar no se opone a planificar colectivamente; lo vuelve viable. El staff diseña una estructura común, pero deja márgenes de ajuste según posición, etapa de desarrollo, fatiga, disponibilidad o retorno de lesión. Un pilar puede necesitar más énfasis en fuerza máxima y estabilidad; un back prioriza potencia, velocidad y exposición controlada al sprint. El principio es simple: todos van hacia el mismo lugar, pero no necesariamente al mismo ritmo. La tecnología ayuda, pero la esencia de la individualización no está en los datos. Está en la observación, el diálogo y la sensibilidad del entrenador. Conocer al jugador, entender su contexto y decidir cuándo empujarlo o cuándo protegerlo es tan importante como cualquier algoritmo. El objetivo no es que todos entrenen igual: es que todos mejoren juntos.

La individualización convive con otro principio delicado: la variabilidad. El cuerpo se adapta a los estímulos que se repiten con frecuencia. Esa repetición es la base del entrenamiento. Pero cuando un estímulo se mantiene idéntico durante demasiado tiempo, deja de desafiar al organismo y la mejora se detiene; si el estímulo cambia de forma caótica y constante, las

adaptaciones no llegan a consolidarse. Variar no es cambiar por cambiar. Es introducir ajustes controlados para mantener vivo el estímulo sin romper la coherencia. La variabilidad puede aparecer modificando intensidad, volumen, densidad, medio o forma de ejecución, pero siempre debe estar al servicio de la consistencia. Un bloque de fuerza puede pasar de énfasis excéntrico a fuerza máxima, luego a potencia y después a expresiones más rápidas o balísticas. La intención — desarrollar fuerza útil para el juego— se mantiene, aunque el camino se ajuste. La falta de consistencia, en cambio, es uno de los grandes enemigos del rendimiento: cambiar de método cada semana, modificar prioridades por impulso o experimentar sin continuidad impide que las adaptaciones se acumulen. La mejora real necesita tiempo, repetición y estabilidad. El rol del Head of Performance es proteger ese hilo conductor: variar lo suficiente para seguir progresando, pero nunca tanto como para perder identidad.

En paralelo aparece el principio que, en definitiva, justifica todo lo anterior: la transferencia. El valor real de un entrenamiento se mide por cuánto de lo desarrollado se expresa en la competencia. No entrenamos para ser mejores en el gimnasio; entrenamos para ser mejores en el juego. Cada ejercicio —desde una sentadilla pesada hasta un juego reducido— debe guardar una relación funcional con las demandas del rugby: fuerza para resistir y producir en el contacto, velocidad para ganar espacio, capacidad aeróbica para sostener intensidad, habilidades motoras para ejecutar bajo presión. Cuanto más coherente es el entrenamiento con el modelo de juego y con las demandas reales, mayor es la transferencia. Pero, otra vez, transferencia no es

imitación. Un trabajo excéntrico no se ve como un tackle, pero aumenta la capacidad de resistir colisiones. Un sprint resistido no copia una carrera con balón, pero mejora la aceleración. Un juego reducido entrena percepción, anticipación, comunicación y ejecución: elementos que definen la eficacia táctica. Un ejercicio puede parecer idéntico al juego y tener poca transferencia si no genera la adaptación correcta; y otro aparentemente “poco específico” puede transferir muchísimo si mejora una capacidad determinante. Por eso, el valor transferible de cada contenido debe evaluarse con criterio, y no con estética. La transferencia ocurre cuando el entrenamiento es coherente con el juego que queremos jugar y con el equipo que queremos ser.

La otra cara de la adaptación es la reversibilidad. Todo lo que no se mantiene, se pierde. Las adaptaciones no son permanentes: disminuyen cuando el estímulo deja de aplicarse con la frecuencia o intensidad necesarias. En alto rendimiento, entender esto es clave para sostener lo construido sin caer en la fatiga crónica. Si un jugador interrumpe el entrenamiento por lesión o reduce drásticamente la carga, comienza una pérdida progresiva de capacidades. No todas se pierden al mismo ritmo: la velocidad y la potencia tienden a caer rápido; la fuerza máxima y la resistencia se sostienen algo más, pero también declinan si no se estimulan. Por eso, una planificación inteligente evita los vacíos. Si un jugador no puede correr, puede sostener su capacidad aeróbica con medios alternativos. Si no puede cargar pesado, puede mantener un estímulo submáximo. Si no se puede progresar, al menos se conserva. Y hay un dato que también importa: lo perdido suele recuperarse

más rápido que la primera vez, por memoria neuromuscular. Las pausas no son un fracaso; son parte natural del ciclo, siempre que estén diseñadas y no improvisadas.

Ligado a eso aparece el concepto de efecto residual: cuánto tiempo una adaptación se mantiene después de reducir o interrumpir el estímulo. Esta idea permite jugar con el calendario competitivo sin perder cualidades críticas. La fuerza máxima y la base aeróbica pueden sostenerse con recordatorios menos frecuentes; la velocidad y la potencia requieren dosis regulares y de alta calidad. Comprender esto ayuda a tomar decisiones inteligentes en semanas de viaje, de partido, de densidad competitiva. No se trata de entrenar menos: se trata de entrenar lo que no puede perderse, cuando más difícil es entrenarlo.

Finalmente, el principio de interconexión recuerda algo que en rugby se vive de manera brutal: nada ocurre aislado. Cada estímulo afecta a los demás sistemas. El rendimiento no es una suma de partes, sino un ecosistema integrado. La manera en que se combinan y secuencian los estímulos es tan importante como su calidad individual. El problema no es solo qué entrenar, sino cuándo y en qué orden. La organización de sesiones dentro del día o la semana no es un tema logístico: es fisiológico. El cuerpo responde distinto según el nivel de fatiga neuromuscular y la prioridad adaptativa. Por eso, por ejemplo, la velocidad necesita fresca y máxima intención; entrenarla cansado no solo reduce calidad, también aumenta riesgo. Y lo mismo ocurre con habilidades finas o tareas cognitivas: la fatiga cambia la técnica, la percepción y la decisión. En un entorno ideal, el plan respeta estas relaciones; en un

entorno real, el clima, la cancha o el viaje obligan a ajustar. Pero incluso en el ajuste, el principio exige conciencia: no se trata de cumplir un cronograma, sino de preservar la intención fisiológica de lo que se busca entrenar.

Estos principios no cambian con las modas ni con la tecnología. Son la base silenciosa que garantiza coherencia, eficacia y sostenibilidad. En el rugby profesional —donde fuerza, velocidad, potencia, resistencia, contacto y toma de decisiones se mezclan en cada acción— aplicarlos no es opcional: es imprescindible. Especificidad para entrenar lo que realmente importa sin confundir apariencia con función. Sobrecarga progresiva para provocar adaptación sin romper al jugador. Individualización para que cada uno evolucione desde su realidad dentro de un marco común. Variabilidad para mantener vivo el estímulo sin perder el hilo. Transferencia para recordar que el examen es el juego. Reversibilidad y efectos residuales para sostener lo construido incluso cuando el calendario aprieta. Interconexión para entender que el orden de los estímulos también entrena.

En síntesis, los principios metodológicos son el marco ético y técnico del Head of Performance. Aplicarlos con criterio es diseñar sistemas inteligentes, flexibles y coherentes, capaces de evolucionar sin perder su esencia. El entrenamiento no es acumular trabajo: es administrar estímulos con propósito. La ciencia explica el porqué, la metodología ordena el cómo, la experiencia decide el cuándo. El resto es disciplina, paciencia y respeto por el proceso.

11. CIENCIA APLICADA AL RENDIMIENTO

Cuando empecé a trabajar en el rugby, hace ya veinte años, mi caja de herramientas era simple: una libreta, una lapicera y un silbato. Esa era toda la tecnología disponible. Con el tiempo se fueron sumando nuevos elementos: una computadora, una cámara, una tablet, una plataforma de saltos, pulsómetros, dispositivos GPS, unidades de VBT y varias suscripciones a softwares especializados. Sin darme cuenta, el oficio se fue llenando de pantallas. La ciencia, los datos y la tecnología pasaron a formar parte del arsenal del preparador físico moderno. Hoy paso más tiempo en mi pequeña y oscura oficina procesando y analizando información que en la cancha o en el gimnasio. Cada mañana preparo las unidades de GPS, una para cada jugador, con su nombre grabado. Me aseguro de que estén cargadas, reviso la antena, abro la tablet y dejo lista la sesión. Es el momento de preparar el registro de lo que va a ocurrir en la cancha: una nueva muestra de lo que somos capaces de hacer.

Transcurre la práctica: entrada en calor, driles de destrezas, juegos tácticos, situaciones de contacto, conditioning. Cada movimiento queda registrado; cada sprint y cada colisión se convierten en datos. Al finalizar,

los jugadores me devuelven las unidades, aunque siempre hay alguno que se olvida y me la entrega cuando ya empecé a descargar. De vuelta en la oficina comienza otra sesión —silenciosa, solitaria— pero igual de importante que la del campo: descargar, limpiar, analizar y presentar los datos; transformar la información en feedback. Los números hablan. A veces confirman lo que vimos; otras lo cuestionan. Pero siempre enseñan. Nos ayudan a corregir, ajustar, anticipar. Ese ciclo —medir, analizar, decidir, comunicar— se repite una y otra vez a lo largo de la temporada. Repetitivo, sí, pero revelador. Con cada sesión, mi conocimiento sobre los jugadores aumenta: sé cuánto corren, cuánto soportan, cuánto aceleran y, sobre todo, cuándo empiezan a mostrar señales de fatiga. Detrás de cada métrica hay una historia, y detrás de cada historia, una oportunidad de mejorar.

Con el tiempo entendí que “ciencia aplicada al rendimiento” no se trata de sumar tecnología, sino de tomar mejores decisiones. Los datos por sí solos no cambian nada; lo que transforma el rendimiento es cómo se interpretan, se comunican y se integran dentro del proceso de entrenamiento. En el rugby profesional, donde los márgenes de mejora son cada vez más pequeños, la información se vuelve un recurso estratégico. La pregunta ya no es cuánto podemos medir, sino cuánto de lo que medimos somos capaces de convertir en acción. Qué papel cumple realmente la ciencia del deporte en la toma de decisiones cotidianas, cómo se construye un sistema de monitoreo eficiente sin caer en la burocracia del dato, qué indicadores predicen de verdad disponibilidad y rendimiento y cuáles solo ocupan espacio en un informe, cómo se integran carga

externa e interna dentro del plan semanal, dónde está la frontera entre recolectar y comprender, y —sobre todo— cómo se comunica esa información al staff y a los jugadores para que se transforme en conducta, en ajustes y en decisiones que mejoran el juego.

Los avances en monitoreo, análisis de carga, biología del rendimiento y tecnología deportiva cambiaron la forma de entrenar y evaluar. Hoy es posible medir prácticamente todo: metros recorridos, velocidades alcanzadas, aceleraciones, desaceleraciones, saltos, frecuencia cardíaca, composición corporal, fuerza isométrica, velocidad de ejecución en la barra. El problema es que medirlo todo no significa entender mejor. Uno de los errores más frecuentes es confundir precisión con relevancia. Podemos tener métricas con seis decimales y, aun así, estar mirando lo que no importa. El desafío ya no está en medir más, sino en medir mejor. Elegir qué vale la pena seguir, qué se debe revisar a diario, qué alcanza con controlar por bloques, y qué directamente no tiene impacto práctico.

Ahí aparece el rol central del Head of Performance como traductor: conectar ciencia con cancha, convertir indicadores en decisiones y evitar que el conocimiento quede atrapado en una planilla. La ciencia no reemplaza la intuición del entrenador; la amplifica. Le da profundidad. Nos permite ver lo que antes solo podíamos intuir: detectar patrones, confirmar sospechas, cuestionar sensaciones, anticipar problemas. Pero esa potencia solo sirve si termina en una acción concreta. Un dato es útil cuando te obliga a cambiar algo: ajustar la carga de un microciclo, modificar el diseño de una sesión, planificar mejor un retorno al juego, proteger a

un jugador antes de que se rompa, empujar a otro cuando todavía hay margen. Si no conduce a una decisión, es ruido.

Para que eso ocurra, la ciencia aplicada exige una combinación de competencias técnicas y habilidades humanas. Pensamiento crítico para distinguir señal de ruido. Comunicación clara para transformar métricas complejas en mensajes simples y accionables. Capacidad pedagógica para que jugadores y entrenadores entiendan qué se mide y por qué. Gestión interdisciplinaria para que la información circule entre rendimiento, medicina, análisis y coaching. Sensibilidad contextual para adaptar la tecnología al sistema —al país, al presupuesto, a la cultura— y no al revés. La tecnología no es la inteligencia del programa; es la herramienta. La inteligencia está en quien decide qué hacer con ella.

En el día a día del rugby profesional, la ciencia se vuelve concreta a través de sistemas de monitoreo. El GPS suele ser la base del control de la carga externa: distancias totales, metros a alta intensidad, sprints, aceleraciones, desaceleraciones y, según el dispositivo, estimaciones de colisiones. Permite aproximarse a la demanda real del juego y comparar lo que pasa en el entrenamiento con lo que exige el partido. Pero su valor no está en el número aislado, sino en la tendencia y en el contexto: cómo se movió ese jugador en relación con su estándar, cómo respondió a una semana más cargada, cuánto se acerca el equipo a los valores de competencia y cuánto se aleja.

Los sistemas de gestión de jugadores (AMS) intentan ordenar todo lo demás: centralizar sesiones, bienestar,

historial de lesiones, disponibilidad, reportes médicos, cargas y decisiones. Bien usados, conectan áreas que históricamente trabajaban por separado. Mal usados, se transforman en burocracia digital. El objetivo de un AMS no es “cargar información”, sino reducir fricción operativa: que todos vean lo mismo, que las decisiones se tomen con una versión común de la realidad y que el flujo entre áreas sea rápido.

En el gimnasio, el VBT cambió la conversación. Ya no se trata solo de programar por porcentajes, sino de observar la calidad real de cada repetición. La velocidad de la barra permite individualizar, ajustar cargas en tiempo real, cuidar la potencia y detectar fatiga neuromuscular antes de que se convierta en degradación técnica. A veces el jugador “puede” levantar, pero ya no lo hace con calidad. Ese matiz es enorme. Lo mismo ocurre con las plataformas de salto o mediciones isométricas: aportan una foto del estado neuromuscular, de las asimetrías, de la fatiga, del readiness. No para decidir desde un número, sino para sumar evidencia a lo que ya estamos viendo.

Y, aun así, una de las herramientas más poderosas sigue siendo la más simple: el bienestar. Cuestionarios cortos sobre sueño, dolor, fatiga, estrés, energía y motivación. Pocas preguntas, todos los días. No porque sean “científicas” en sí mismas, sino porque abren una puerta: nos recuerdan que detrás de cada dato hay una persona. Un jugador puede estar dentro de sus valores normales de GPS y, sin embargo, estar emocionalmente drenado. Puede rendir en la sesión, pero estar acumulando señales que todavía no aparecen en el

cuerpo. En esos casos, el sistema más sofisticado sigue necesitando lo básico: escuchar.

El valor real aparece cuando los datos dialogan entre sí. GPS, VBT, plataformas, bienestar, observación clínica, análisis de video. Cuando se cruzan fuentes, aparece una imagen más completa del jugador. Y es ahí donde el monitoreo deja de ser un reporte y pasa a ser un sistema de decisión. Los informes más valiosos no son los más largos, sino los que responden preguntas reales: cómo se relaciona esta semana con la anterior, cuánto de lo planificado se ejecutó de verdad, qué jugadores acumulan fatiga silenciosa, quién está quedando por debajo de carga, quién está en riesgo, qué retornos van según lo previsto y cuáles se están desviando. Medir es relativamente fácil. Entender y actuar a tiempo es lo difícil.

En ese punto, la comunicación se vuelve el verdadero cuello de botella. Los datos no hablan solos. Necesitan contexto, interpretación y un mensaje claro. El proceso, en el fondo, tiene tres niveles: observar qué pasó, analizar por qué pasó y actuar en consecuencia. Una caída progresiva de la velocidad máxima combinada con aumento del RPE y peor sueño no es un gráfico curioso: puede ser la señal temprana de un problema físico o emocional. El dato cobra sentido cuando se interpreta dentro de la historia del jugador y del contexto competitivo. Y después hay que comunicarlo.

Dentro del staff, comunicar no significa “mostrar un informe”. Significa alinear una decisión. Preparadores físicos, médicos y analistas manejan métricas complejas; entrenadores y jugadores necesitan claridad. Los reportes deben ser visuales, sintéticos y narrativos:

pocos indicadores bien elegidos, comparaciones con referencias conocidas y una lectura breve que explique qué significa lo que están viendo y qué se recomienda hacer. Un buen informe no se limita a describir; propone. Si no propone, termina siendo decoración estadística.

La comunicación también se sostiene con rituales: reuniones diarias breves para revisar disponibilidad y anticipar la jornada, revisiones semanales para contrastar planificado vs. ejecutado, devoluciones rápidas post-sesión para que el jugador entienda cómo entrenó respecto a su estándar, instancias interdisciplinarias donde rendimiento, medicina y coaching deciden con la misma información. En todas esas conversaciones, el Head of Performance vuelve a ser el conector: el que traduce lenguaje técnico en lenguaje operativo, el que evita que la ciencia se convierta en un idioma privado y el que se asegura de que el dato termine, siempre, en una decisión.

Al final, todo vuelve a una pregunta simple: ¿esto mejora lo que pasa en la cancha? Si la tecnología aumenta la calidad de la preparación, si ayuda a sostener disponibilidad, si reduce lesiones evitables, si afina el microciclo, si mejora la comunicación y acelera decisiones, entonces tiene sentido. Si solo añade complejidad, no. La ciencia aplicada al rendimiento no es otra cosa que eso: usar conocimiento para entrenar mejor, decidir mejor y sostener el rendimiento durante más tiempo. No se trata de tener más datos, sino de tener más criterio. Y en ese equilibrio —entre la evidencia y el sentido común, entre la oficina oscura y la cancha iluminada— es donde se construye el verdadero rendimiento.

12. GESTIÓN DE LA CARGA



La gestión de la carga de entrenamiento es uno de los pilares silenciosos del rendimiento moderno. No se trata únicamente de cuantificar cuánto se entrena, sino de comprender cómo responde el cuerpo a cada estímulo. Una carga bien administrada impulsa la adaptación y eleva el rendimiento; una carga mal gestionada conduce, tarde o temprano, a la fatiga crónica, a la pérdida de forma o a la lesión. En los deportes de equipo —y especialmente en el rugby—, donde conviven altas demandas físicas, contacto permanente, viajes largos y calendarios ajustados, el desafío no está en entrenar más, sino en encontrar el equilibrio justo entre estímulo, recuperación y disponibilidad.

Gestionar la carga es, en esencia, un ejercicio de criterio. Combina ciencia, tecnología y una comprensión profunda del jugador. Todo empieza por entender qué se está midiendo y por qué. La carga representa el estrés fisiológico, mecánico y psicológico que un atleta experimenta como consecuencia del entrenamiento y la competencia. Ese estrés puede observarse desde dos planos complementarios. Por un lado, la carga externa describe lo que el jugador hace: los metros recorridos, las aceleraciones, los sprints, las repeticiones en el gimnasio, los minutos efectivos de trabajo. Es el “qué hizo”, medible a través de tecnologías como el GPS u

otros sistemas de registro del movimiento. Por otro lado, la carga interna refleja cómo respondió el organismo frente a ese estímulo: cuánto esfuerzo supuso, cuánta fatiga generó, qué sensación dejó en el cuerpo y en la cabeza. Es el “cómo lo sintió”, expresado a través de la percepción subjetiva del esfuerzo, la frecuencia cardíaca, la variabilidad cardíaca y los cuestionarios de bienestar.

La carga es el puente entre entrenamiento y rendimiento, pero también entre adaptación y lesión. Cuando se dosifica correctamente, genera una supercompensación positiva que empuja al jugador a un nuevo nivel. Cuando se excede o se acumula sin control, aparece la fatiga residual, el descenso del rendimiento o la lesión. El rol del Head of Performance no es eliminar la fatiga —algo imposible en el alto rendimiento—, sino gestionarla. Ajustar las dosis, interpretar las respuestas del organismo y mantener el proceso dentro de un rango óptimo de adaptación. No se trata de controlar por controlar, sino de construir un equilibrio dinámico entre datos, observación y diálogo con el jugador.

En el rugby profesional, las métricas de carga externa que registran los dispositivos GPS permiten entender con bastante precisión qué tan exigente fue realmente una sesión o un partido. La distancia total recorrida ofrece una medida global del volumen, una primera fotografía de la carga locomotora acumulada, aunque por sí sola no explique la intensidad. La distancia por minuto añade contexto, porque relaciona ese volumen con el tiempo efectivo de trabajo y se convierte en un indicador de exigencia promedio. Los metros a alta velocidad —habitualmente definidos por encima del 70 u

80% de la velocidad máxima individual— controlan la exposición a esfuerzos neuromusculares elevados, determinantes para el rendimiento y críticos en términos de riesgo. Los sprints, por encima del 85 o 90% de la velocidad máxima, describen la verdadera zona roja del esfuerzo explosivo. Las aceleraciones y desaceleraciones por encima de determinados umbrales reflejan la naturaleza intermitente y caótica del juego, y el enorme estrés mecánico excéntrico que soporta la musculatura. Los metros de alta carga metabólica integran velocidad y aceleración en un solo indicador que resume la exigencia energética de los momentos más duros del entrenamiento o del partido.

Ninguna de estas métricas tiene valor en aislamiento. Su fuerza aparece cuando se combinan y se interpretan juntas. El volumen explica cuánto se hizo; la intensidad explica cuán exigente fue; la distribución de esfuerzos explica cómo se produjo la carga. Traducir movimiento en información útil permite decidir con más precisión cómo entrenar, cómo recuperar y cómo preparar al jugador para competir de nuevo.

La carga interna completa esa fotografía desde el interior del atleta. La percepción subjetiva del esfuerzo, expresada en una escala simple, captura cómo vivió realmente la sesión, incorporando factores emocionales y contextuales que ningún sensor puede registrar. Al multiplicarla por la duración aparece la sRPE, una unidad práctica que permite comparar cargas entre días, semanas y jugadores. La frecuencia cardíaca describe la respuesta cardiovascular aguda y ayuda a estimar el estrés fisiológico del entrenamiento. Los cuestionarios diarios de bienestar —sueño, fatiga, dolor muscular,

estrés, ánimo— funcionan como un sistema de alerta temprana, capaz de detectar señales de sobrecarga antes de que se manifiesten en el rendimiento o en una lesión. La variabilidad de la frecuencia cardíaca aporta otra capa de lectura, reflejando el equilibrio del sistema nervioso autónomo y la capacidad de recuperación. En conjunto, la carga externa explica el estímulo; la interna explica la respuesta. Gestionar la carga es entender la relación entre ambas.

Para convertir esa información en decisiones estratégicas, es necesario observar la carga en el tiempo. Indicadores como la relación entre carga aguda y crónica permiten comparar lo que el jugador hizo recientemente con lo que está acostumbrado a tolerar. Un aumento brusco puede elevar el riesgo de lesión; una caída marcada puede conducir a pérdida de forma. La monotonía de la carga muestra cuánta variación existe dentro de la semana: cuando todos los días se parecen, el organismo acumula fatiga sin claros espacios de recuperación. El estrés total semanal combina volumen y monotonía y ofrece una idea del impacto acumulado del microciclo. Estas herramientas no reemplazan la observación ni el diálogo, pero ayudan a anticipar problemas y a ajustar el plan antes de que el cuerpo pase factura.

En rugby, el objetivo no es reducir la carga al mínimo, sino distribuirla con inteligencia. El KPI más importante de todos es la disponibilidad. De nada sirve un jugador más fuerte o más rápido si no puede estar en la cancha. La prevención no se opone a la carga; se apoya en ella. Un programa sólido de fuerza, movilidad y estabilidad — especialmente en cuello, hombros, core, cadera e

isquiotibiales— no es un accesorio, sino parte central del proceso. Un cuerpo fuerte y robusto tolera mejor el contacto y el volumen de juego. El equilibrio real aparece cuando ciencia, intuición y comunicación funcionan juntas. El Head of Performance actúa como nexo entre rendimiento y salud, integrando información física, médica, táctica y emocional para decidir no solo qué es correcto según los datos, sino qué es sostenible en el tiempo. El mejor jugador no es el que alcanza el pico más alto, sino el que puede competir cada fin de semana.

En la práctica, la gestión de la carga se organiza alrededor del calendario semanal de competencia. El microciclo gira en torno al partido y cada día cumple una función específica. El día posterior al juego se dedica a evaluar y recuperar: se recogen percepciones, se observa el estado general y se prioriza la regeneración. Es un día más de escucha que de exigencia. Los días siguientes reintroducen la carga de forma progresiva, hasta llegar al punto de máxima exposición semanal, donde se concentran los mayores volúmenes de alta velocidad, sprints y demandas metabólicas, buscando aproximarse —o incluso superar de forma controlada— las exigencias del partido. Luego, la carga vuelve a descender para permitir la recuperación, afinar detalles y llegar al fin de semana con frescura física y mental. El partido es, a la vez, el máximo estímulo y la principal fuente de información para recalibrar el sistema.

Hablar de volúmenes en rugby profesional implica aceptar que no existen recetas universales. Las demandas varían según el puesto y la historia del jugador. Los forwards acumulan más colisiones y

esfuerzos de fuerza; los backs recorren más distancia y se exponen a mayor velocidad. Incluso dentro de cada grupo hay perfiles muy distintos. Una carga moderada para un wing puede ser extrema para un pilar. Por eso, ningún número tiene sentido fuera de su contexto. La gestión eficaz reconoce esas diferencias y personaliza dentro de una estructura colectiva.

La distinción entre pretemporada y temporada competitiva termina de cerrar el cuadro. En la pretemporada se amplía la capacidad del sistema: se construye un tanque más grande. Los volúmenes son mayores, la exposición al estrés es deliberada y el objetivo es generar adaptaciones duraderas. Durante la temporada, la lógica cambia. Ya no se busca seguir aumentando la capacidad, sino utilizarla con eficiencia. Los volúmenes descienden, la calidad del estímulo se vuelve prioritaria y la recuperación ocupa un lugar central. La pretemporada construye; la temporada gestiona.

En síntesis, la gestión de la carga es el arte de administrar el equilibrio entre estímulo, adaptación y recuperación. No elimina la fatiga, la ordena. En el rugby profesional se convierte en una herramienta estratégica para sostener el rendimiento, prevenir lesiones evitables y garantizar disponibilidad. Medir con propósito, interpretar con criterio y actuar con coherencia transforma los datos en conocimiento y el conocimiento en rendimiento. Cuando la ciencia, el campo y la persona se integran en un mismo proceso, la carga deja de ser un número y pasa a ser lo que realmente es: la herramienta más poderosa para construir y proteger el rendimiento a lo largo del tiempo.

13. EL RETORNO AL JUEGO

El wing era una pieza irremplazable. Velocidad pura, desequilibrio, amenaza constante. De esos jugadores capaces de cambiar un partido en diez metros. Y fue justamente en un sprint, persiguiendo un kick defensivo, cuando apareció el “pinchazo”: una punzada aguda en la parte posterior del muslo, el freno seco, la mano yendo instintivamente al isquiotibial derecho. Lesión. De las que ningún equipo quiere escuchar en mitad de la temporada.

El diagnóstico fue claro: desgarro de isquiotibiales grado 2. El tiempo estimado, tres semanas si el proceso se respetaba; bastante más si alguien intentaba acelerar lo que no se puede acelerar. Lo importante es que lo que vino después no fue improvisación, sino sistema.

La primera semana estuvo marcada por la claridad. El médico confirmó el grado de la lesión mediante imagen, explicó el riesgo real de recaída —altísimo en isquiotibiales si se vuelve a competir sin haber expuesto al jugador a la velocidad real— y prohibió de forma explícita sprints, cambios de dirección y gestos explosivos. El fisioterapeuta diseñó un plan inmediato para controlar el dolor, reducir la inflamación y recuperar la movilidad de cadera y rodilla. El readaptador comenzó a pensar la progresión futura en términos de sprint,

desaceleración y control excéntrico. El Head of Performance ajustó las cargas del plantel, redefinió las demandas del puesto y comunicó a staff y jugador una frase que ordenó todo el proceso: no buscamos volver rápido, buscamos volver bien. No hubo presión, no hubo atajos, no hubo mensajes ambiguos. Cada uno ocupó su rol.

Mientras el equipo competía, la segunda semana transcurrió en otra cancha, silenciosa e invisible: la del trabajo clínico y funcional. El fisioterapeuta actuó casi como un artesano. Restauró movilidad, reactivó glúteos y core, reconstruyó fuerza inicial sin dolor y devolvió control al músculo lesionado. Nada de trotes largos, nada de velocidad, nada de heroísmo inútil. Solo cuando el tejido estuvo estable y la base realmente construida llegó el momento del relevo. El fisioterapeuta “entregó” al jugador al readaptador sin apuro, sin salto directo al campo, sin ceder a la tentación del “ya está”. Ese relevo limpio fue la primera gran victoria del proceso.

En la tercera semana comenzó el rugby de verdad. El readaptador trabajó sobre lo que realmente define el retorno en lesiones de isquiotibiales: aceleraciones cortas, desaceleraciones controladas, cambios de dirección, progresiones hacia la velocidad máxima, trabajo excéntrico específico y primer contacto con escudos en situación de carrera. No entrenó un músculo aislado; entrenó el gesto real donde estas lesiones se producen. Reconstruyó un jugador de rugby, no solo un tejido cicatrizado. Hacia el final de la semana hablaron los datos: fuerza excéntrica al 96% del lado sano, velocidad máxima al 95% del baseline, asimetrías mínimas, confianza alta, sin rastro de aprehensión. El

jugador volvió a correr rápido sin pensar en su pierna. En lesiones de isquios, eso vale oro.

La cuarta semana trajo la decisión más importante del proceso, y no la tomó una persona, la tomó el sistema. El médico confirmó que la estructura era segura. El fisioterapeuta informó ausencia de dolor o rigidez post-sesión. El readaptador validó tolerancia a sprints, frenadas y cambios de dirección reales. El Head of Performance señaló que los KPIs físicos estaban alineados con los valores pre-lesión y lo declaró disponible bajo minutos controlados. El wing volvió treinta minutos. No ochenta. No por desesperación táctica. Volvió protegido, medido y preparado. Sin dolor, sin recaída, sin miedo. Tres semanas más tarde recuperó la titularidad. Cinco semanas después marcó un try decisivo. Esa es la disponibilidad: la victoria que nadie ve, pero que sostiene todas las demás.

En el rugby profesional, todos miran los tries, los scrums y las estadísticas del sábado. Pero la verdadera batalla comienza mucho antes, lejos de las cámaras, en un espacio silencioso donde se define el destino de una temporada: el retorno al juego. En un deporte de colisión permanente, las lesiones no son una excepción, son parte del paisaje. La diferencia entre un equipo que compite y uno que sobrevive no está en cuántos jugadores se lesionan, sino en cuántos vuelven bien, cuándo vuelven y en qué estado vuelven.

Existe una realidad incómoda que atraviesa al rugby de alto nivel: después de pocas semanas de competencia, casi nadie está “nuevo”. Hematomas, rigidez, molestias persistentes forman parte del día a día.

Durante años se instaló una idea peligrosa: si duele, estoy lesionado; si estoy lesionado, debo parar. Ese pensamiento pertenece al mundo amateur. En el profesionalismo, el dolor es información, no un veredicto. La lesión no se define por cuánto duele, sino por cuánto limita. Un jugador puede tener dolor y funcionar. Otro puede sentir poco y estar al borde de romperse.

La lesión aparece cuando hay una limitación objetiva: pérdida de fuerza, movilidad reducida, alteración del patrón de movimiento o incapacidad para ejecutar las demandas del puesto. También cuando existe riesgo real de agravar el daño tisular, aunque el dolor sea mínimo. Por eso, la pregunta clave no es “¿te duele?”, sino “¿podés hacer, de forma segura y eficiente, lo que tu posición exige?”. El rugby no evalúa sensaciones, evalúa riesgos.

El reposo total, en este contexto, suele ser retroceso. Cada día sin estímulo se pierde fuerza, se altera el control motor y se incrementa el riesgo de recaída al volver. Estar lesionado no equivale a estar detenido, sino restringido. Cambian el volumen, la intensidad y el entorno, pero no la identidad: sigue siendo un atleta en proceso. Si no puede correr, puede empujar; si no puede saltar, puede fortalecer; si no puede contactar, puede entrenar lectura de juego. El mayor peligro no es el dolor, es una cultura que lo dramatiza o lo niega.

Todo esto exige entender el retorno al juego como un proceso colectivo. En el rugby profesional, las lesiones no se “atienden”, se gestionan. Médico, fisioterapeuta, readaptador y Head of Performance forman una cadena donde cada uno cumple un rol específico y desbloquea

una fase distinta. El médico protege el tejido y marca límites. El fisioterapeuta reconstruye funciones básicas. El readaptador devuelve la capacidad real de jugar al rugby. El Head of Performance integra al jugador al sistema y decide si está listo para competir. Cuando esa secuencia se respeta, el retorno es sólido. Cuando se saltea, la recaída deja de ser mala suerte y pasa a ser consecuencia.

El retorno al juego no es un acto individual ni un gesto heroico. Es una coreografía invisible, precisa y deliberada. No gana la improvisación ni la urgencia. Ganan el método, la paciencia inteligente y la coordinación. En contextos con muchos o pocos recursos, el principio es el mismo: el Return to Play no es azar, ni milagro, ni coraje aislado. Es sistema. Y cuando el sistema funciona, el jugador no vuelve solo sano: vuelve capaz de rendir. Esa es la victoria que no se ve, pero que sostiene todas las demás.

14. RECUPERACIÓN Y PREVENCIÓN

Es miércoles, mitad de semana, y toca día libre. La mayoría de los jugadores baja a desayunar después de las nueve. Mientras tomo mate, reviso el monitoreo de sueño y bienestar: fatiga alta, dolor muscular generalizado, energía en descenso. Es lógico. El sábado jugaron, el domingo viajaron, el lunes entrenaron y el martes fue el día más intenso del microciclo. Subo al piso donde trabaja la fisio para ver si hay algún lesionado nuevo. Paso por la habitación médica: algunos están en las camillas, otros esperan su turno. Las caras lo dicen todo: cansancio, silencio, una mezcla de alivio y agotamiento. El ambiente tiene esa calma espesa que queda después de una tormenta.

La mayoría ya tiene planes para el mediodía: algunos van a almorzar afuera, otros saldrán a recorrer algún lugar turístico, varios irán de compras; unos pocos prefieren quedarse en el hotel y dormir toda la tarde; algunos aprovechan para estudiar y ponerse al día con la universidad. Más allá de lo que cada uno elija, el mensaje es el mismo: es un día para recuperar, no para seguir gastando. Eviten caminatas largas. Manténganse hidratados. Usen calzado cómodo. Protéjanse del sol. El staff también tiene su pequeño plan: después del almuerzo iremos al outlet a comprar regalos para la familia.

A la tarde, los jugadores que salieron vuelven al hotel. Sus rostros son otros: más frescos, más livianos. El cansancio de la mañana dio paso a una energía distinta, más tranquila. El día libre cumplió su función: renovar el cuerpo y despejar la mente. En el alto rendimiento, la recuperación no es ausencia de trabajo; es la parte invisible que sostiene todo lo demás.

En el proceso de entrenamiento, la recuperación es el punto de equilibrio entre carga y adaptación. Entrenar más no siempre significa entrenar mejor; el verdadero progreso ocurre cuando el organismo tiene tiempo y condiciones para asimilar el estímulo, restaurar su equilibrio interno y superarse. Sin recuperación, no hay mejora. En rugby profesional, donde el cuerpo convive con impacto, exigencia emocional y presión competitiva semana tras semana, recuperar no es un lujo ni un complemento: es un componente estructural del rendimiento.

Con el tiempo uno entiende que la recuperación no se decide en una bañera de hielo, sino en tres lugares mucho más simples y más determinantes: en la cama, en el plato y en el diseño del programa. Sueño, alimentación y planificación son las macroestrategias reales, las que sostienen la reparación tisular, la reposición energética y la estabilidad del sistema nervioso. A su alrededor giran las microestrategias — crioterapia, contrastes, compresión, masaje, movilidad, recuperación activa— que pueden ayudar, pero no reemplazan jamás lo esencial. Recuperar no es “hacer menos”: es organizar mejor el estrés para que se transforme en adaptación positiva.

Después de un partido, el cuerpo entra en un territorio particular. Hay daño muscular por el contacto, inflamación, rigidez, moretones invisibles y visibles. Hay fatiga metabólica por los esfuerzos intermitentes. Hay fatiga neural por la intensidad, por el estrés y por el estado de alerta sostenido. Y hay un cansancio que no se mide en watts ni en metros: el psicológico, el que se acumula por presión, por expectativas, por el juicio constante y por la sensación de estar siempre en competencia, incluso cuando el silbato ya sonó. Por eso, hablar de recuperación exige entender que no toda la fatiga es igual, y que no todas las respuestas deberían ser las mismas.

La fatiga metabólica aparece cuando se vacía el tanque: glucógeno bajo, deshidratación, electrolitos alterados, sensación de piernas pesadas. Su salida es directa: hidratarse bien, comer lo que corresponde, reponer carbohidratos y proteína en el momento correcto, y moverse suave para recuperar circulación. La fatiga muscular es la huella del impacto y del trabajo excéntrico: la rigidez, el dolor difuso, la sensación de “cuerpo golpeado”. Esa fatiga necesita tiempo —a veces más que 48 horas— y necesita consistencia: movilidad suave, recuperación activa de baja intensidad, compresión, frío o contrastes según tolerancia, y nutrición suficiente para reparar. La fatiga neural es más silenciosa y más peligrosa: se siente como falta de chispa, coordinación más torpe, reacción más lenta, una especie de “niebla” aunque el cuerpo parezca estar bien. Aquí la herramienta central no es un masaje: es dormir profundo, recortar estímulos explosivos por un momento, ordenar la semana para que la calidad vuelva

a aparecer. Y la fatiga psicológica, que muchas veces llega con una sonrisa por fuera y un agotamiento por dentro, no se resuelve en una camilla. Se resuelve con desconexión real, con un día libre bien usado, con ocio sin culpa, con rituales que bajen el sistema de alerta, con conversaciones honestas, con espacios donde el jugador pueda volver a ser persona.

Por eso la recuperación es un sistema, no un conjunto de técnicas sueltas. Tiene tiempos, jerarquías y decisiones. La restauración repone lo que se gastó: líquidos, energía, minerales, proteínas. La regeneración repara lo que se dañó: tejido muscular, estructuras golpeadas, sistemas estresados. Y ambas dependen de factores que varían mucho de un jugador a otro: edad, historial de lesiones, composición corporal, rol en el partido, minutos jugados, estilo de juego, calidad de sueño, estrés personal. Dos jugadores pueden haber jugado el mismo partido y salir con necesidades completamente distintas. Ahí aparece el criterio: no se recupera “al equipo”, se recupera “a cada jugador dentro del equipo”.

En ese equilibrio, la prevención no es una sección aparte: es una consecuencia directa de recuperar bien y de cargar con inteligencia. La prevención no significa entrenar poco. Significa construir cuerpos que toleren el rugby. El rugby no perdona estructuras frágiles. Cuello, hombros, zona media, cadera, aductores, isquiotibiales, tobillos: son zonas que pagan el precio de cada semana. Y ese precio se reduce cuando hay fuerza de base, robustez estructural y hábitos de cuidado incorporados como parte del programa, no como un “extra” cuando aparece el dolor. Un buen plan preventivo no se nota

cuando está: se nota cuando falta, porque ahí empiezan las tendinopatías, las sobrecargas, los dolores lumbares, las contracturas recurrentes y el goteo de lesiones que destruyen la disponibilidad.

Para prevenir hay que escuchar antes de que el cuerpo grite. La frecuencia cardíaca en reposo que sube varios días seguidos, el salto que cae, la velocidad que no aparece, la barra que se vuelve lenta, el sueño que se fragmenta, la motivación que baja, el humor que se acorta: son señales. El cuerpo avisa mucho antes de romperse. El problema no es la falta de datos: es no actuar cuando los datos, la observación y el diálogo cuentan la misma historia. En alto rendimiento, el gran error no es cargar fuerte; el gran error es cargar fuerte cuando el jugador ya no puede sostenerlo.

Ahí el Head of Performance se convierte en guardián del equilibrio. No solo mide: integra. No solo registra: interpreta. Junta lo que dice el GPS, lo que marca el gimnasio, lo que reporta la fisio, lo que muestra el sueño, lo que el jugador confiesa —o no confiesa— y lo traduce en decisiones simples: hoy bajamos, hoy sostenemos, hoy apretamos. Coordina ventanas reales de descarga, protege el día libre para que sea de verdad libre, le da estructura al post-partido, y empuja una cultura donde recuperar no es debilidad sino profesionalismo. La recuperación deja de ser un asunto “médico” para transformarse en una responsabilidad compartida: del staff que diseña, del jugador que cuida hábitos y del equipo técnico que entiende que ajustar no es perder, sino invertir.

Al final, la recuperación y la prevención son el mismo lenguaje dicho de dos formas distintas. Recuperar es permitir que el cuerpo asimile. Prevenir es evitar que el sistema se rompa antes de tiempo. Y en rugby, donde la temporada se gana sosteniendo la disponibilidad, ese lenguaje es decisivo. Los mejores equipos no son los que entrenan más fuerte todos los días; son los que consiguen llegar al sábado con jugadores enteros, con chispa, con claridad mental y con el cuerpo listo para volver a chocar. Recuperar es entrenar. Y prevenir es, muchas veces, la manera más silenciosa de competir mejor.

15. EVALUAR PARA MEJORAR

En el alto rendimiento, lo que no se mide no se puede mejorar. Pero medir, por sí solo, no alcanza. El testeo no es un fin, ni un ritual que se cumple por costumbre, ni un examen que aprueba o condena jugadores. Es una herramienta para construir conocimiento útil sobre el individuo y el equipo. Evaluar no es comparar, es comprender: entender fortalezas, debilidades, riesgos y potencial de mejora. El propósito de un buen sistema de evaluación no es llenar planillas, sino iluminar decisiones. No se trata de acumular números, sino de responder, una y otra vez, a la misma pregunta de fondo: ¿qué necesitamos saber para entrenar mejor?

Pocas pruebas lo muestran tan bien como el Bronco Test. Es una de esas evaluaciones simples que, en pocos minutos, desnuda la realidad de la preparación física. No necesita laboratorio ni software sofisticado, pero dice mucho sobre la condición del jugador, su capacidad de sostener el esfuerzo y su relación con la fatiga. Nació en Nueva Zelanda, en el corazón del rugby profesional, como herramienta práctica para medir la capacidad aeróbica en equipos de alto nivel. Su eficacia lo llevó a expandirse: selecciones, academias, franquicias y programas con recursos limitados lo adoptaron porque

ofrece un retrato honesto del estado físico sin depender de grandes estructuras.

La escena es sencilla: tres conos marcan 20, 40 y 60 metros desde una línea de salida. A la señal, el jugador corre 20 metros ida y vuelta, luego 40 ida y vuelta y finalmente 60 ida y vuelta. Ese circuito suma 240 metros. Debe repetirlo cinco veces consecutivas, sin pausa, hasta completar 1.200 metros. El cronómetro no se detiene. El enunciado parece simple: correr lo más rápido posible sin perder el ritmo. En la práctica, el Bronco expone algo más profundo: la relación entre velocidad, resistencia y autocontrol. Los primeros tramos salen fluidos, la técnica es limpia, el giro es preciso. A medida que pasan los minutos, la respiración se acelera, las piernas se cargan, el patrón empieza a degradarse y aparece la parte invisible del test: la decisión de seguir empujando cuando el cuerpo pide aflojar.

El tiempo final —que suele moverse en un rango amplio según el nivel y la posición— es un indicador objetivo de capacidad aeróbica y tolerancia al esfuerzo repetido. Pero más allá del número, el Bronco revela compromiso. No se puede “actuar” un Bronco. Exige ritmo, capacidad fisiológica y disposición mental para competir contra uno mismo. Por eso muchos equipos lo usan también como termómetro cultural: ver a un plantel entero corriendo, empujándose, alentándose y terminando juntos es observar en acción la relación del grupo con la incomodidad.

Ese principio atraviesa toda la lógica del testeo en el alto rendimiento: las pruebas de fuerza, velocidad, potencia, resistencia o movilidad no son datos fríos, sino

una forma de traducir percepciones en información, e información en decisiones. El testeo no está para “aprobar” o “desaprobar” jugadores, sino para conocerlos mejor: su nivel de preparación, su evolución, sus zonas de riesgo y su disponibilidad real para competir. Un buen sistema de evaluación no busca tener más tests, sino tests con propósito. Cada prueba debe responder a una pregunta concreta: qué queremos saber, cómo lo vamos a medir y qué vamos a hacer con el resultado.

Con el tiempo, lo que se construye es un perfil físico integral del jugador, una especie de radiografía funcional que no juzga, sino orienta. En ese mapa conviven fuerza máxima, potencia, velocidad, resistencia, movilidad, composición corporal, capacidad de repetir esfuerzos, tolerancia al contacto e indicadores de riesgo: asimetrías, déficits de fuerza, limitaciones de movimiento o control motor. Ese perfil no es una sentencia, es un punto de partida. Permite individualizar el entrenamiento, diseñar retornos al juego, ajustar cargas según puesto, edad o historial, y comparar al jugador consigo mismo a lo largo del tiempo.

Pero evaluar no es solo mirar individuos: también es mirar el plantel. Entender promedios y dispersiones por posición, detectar brechas entre forwards y backs, observar qué grupo cae en potencia o quién no alcanza exposición suficiente a velocidad máxima, ver dónde se acumulan marcadores de riesgo. Ahí la planificación deja de ser genérica y se vuelve estratégica: no es lo mismo tener una debilidad aislada que tener una tendencia colectiva que compromete el modelo de juego.

Para que esto funcione, la batería tiene que ser tan estructurada como realista. En rugby, suele bastar con una combinación de pruebas simples, válidas y repetibles que no interfieran con el entrenamiento ni generen fatiga innecesaria. La fuerza puede evaluarse con 1RM o estimaciones en levantamientos básicos; la potencia con saltos y/o velocidad de la barra; la velocidad con sprints cortos que permitan separar aceleración y velocidad máxima; la resistencia con tests intermitentes que reflejen la naturaleza real del juego; la composición corporal con medidas que apunten a funcionalidad, no estética; y la movilidad/estabilidad con evaluaciones que detecten restricciones antes de que se vuelvan lesión.

Testear no es juzgar, es comprender. Cada número cuenta una historia: la del jugador que tenemos hoy y el que queremos construir mañana. El valor de la prueba no está en el dato aislado, sino en lo que permite decidir. Una caída en la potencia de salto puede hablar de fatiga neuromuscular o de baja exposición a estímulos explosivos; una baja en velocidad máxima puede señalar falta de estímulo, un problema técnico o congestión competitiva; una peor marca en un test intermitente puede alertar sobre desajustes de planificación o incluso sobre carga psicológica. Medir no es el final del proceso: es el inicio de un diálogo entre datos y entrenamiento.

Ese diálogo necesita referencias. Los estándares no son números inventados: son acuerdos. Definen qué significa estar listo para competir en cada puesto, marcan mínimos, orientan objetivos y ordenan el camino de mejora. Se construyen con tres fuentes: datos históricos del propio equipo, benchmarks externos que

ubican al programa en el mapa competitivo, y objetivos estratégicos definidos por el staff. Un estándar bien usado no amenaza: guía. Y la forma de comunicarlo lo es todo. Un gráfico simple, una evolución personal, una comparación contra el propio baseline valen más que un ranking público que solo genera defensas. Cuando el jugador entiende que el dato se traduce en juego —que más potencia es más aceleración, que más capacidad intermitente es más presencia en los minutos decisivos —, deja de sentirse medido y empieza a sentirse entrenado.

Comparar hacia afuera, además, sirve para contextualizar. No para copiar, sino para entender distancia y dirección: qué exigen los niveles más altos, qué es realista en el corto plazo, qué brechas son estructurales y cuáles pueden cerrarse con buenas decisiones. Los benchmarks no son un espejo para frustrarse; son una brújula. Te muestran el norte, no te obligan a llegar mañana.

Y después llega lo único que importa: convertir el dato en acción. Una batería completa no sirve si termina archivada. Los resultados deben volver al campo transformados en diagnósticos operativos: quién necesita fuerza máxima, quién necesita potencia relativa, quién está bajo en velocidad, qué grupo cae en capacidad intermitente, quién muestra asimetrías o déficits excéntricos que elevan el riesgo. No todo se puede atacar a la vez. Hay que priorizar según rol, calendario, edad y perfil. Ahí el testeo se integra a los mesociclos y microciclos: bloques con énfasis real, ajustes de carga, recordatorios de velocidad, periodos de acondicionamiento, trabajo complementario

preventivo para quien lo necesita. El test deja de ser un evento y se convierte en parte del sistema.

Comunicarlo es tan importante como medirlo. Un mismo número puede ser amenaza o oportunidad según el relato que lo acompañe. El feedback tiene que ser claro, visual y accionable: “esto mejoraste”, “esto sigue siendo área de trabajo”, “esto vamos a hacer para moverlo”. Cuando el jugador entiende que el test no está para exponerlo sino para ayudarlo, el monitoreo deja de sentirse como control y se transforma en autogestión: aprende a leer su perfil, a interpretar tendencias y a relacionar carga con rendimiento.

La evaluación también alimenta algo que muchas veces se decide con demasiada intuición: el desarrollo del talento. En rugby, es útil mirar cuatro dimensiones a la vez: aptitud, habilidad, competencia y actitud. La aptitud reúne lo biológico y morfológico que proyecta si un jugador puede responder a un puesto; la habilidad es la técnica específica; la competencia es esa técnica aplicada bajo presión real de juego; y la actitud es el motor invisible, el modo en que un jugador se comporta frente al contacto, la adversidad y el trabajo diario. Ninguna dimensión por sí sola define un futuro, pero juntas construyen una mirada más justa. Evitan conclusiones apresuradas, protegen al talento tardío y ordenan decisiones que, sin marco, suelen quedar atrapadas en la impresión del momento.

Al final, evaluar para mejorar es exactamente eso: usar la medición como puente entre la realidad y el objetivo. El testeo no existe para controlar más, sino para conocer mejor. Un sistema que evalúa con criterio,

comunica con claridad y decide con coherencia
transforma datos en conocimiento, y conocimiento en
rendimiento. Y en ese proceso, lo más valioso no es la
planilla completa, sino la decisión correcta tomada a
tiempo: la que ajusta una carga, la que previene una
lesión, la que acelera una mejora, la que vuelve al
jugador más disponible. Porque en alto rendimiento, lo
que realmente importa no es cuánto medimos, sino
cuánto de eso se convierte en juego.





PARTE IV: COMPÉTIR EN LA ÉLITE

Los sistemas se diseñan y se entrenan, pero su verdadera prueba ocurre bajo presión. En los momentos donde el margen de error se reduce, el contexto se vuelve hostil y cada detalle importa. Competir en la élite no es solo jugar partidos; es gestionar entornos de máxima exigencia durante períodos prolongados.

Esta parte se centra en la preparación de un evento de clase mundial. No como una excepción, sino como la expresión más intensa del sistema. Planificación, logística, recuperación, toma de decisiones y liderazgo convergen en un escenario donde todo se acelera.

Aquí el sistema se expone sin filtros. Lo que funciona se consolida; lo que no, queda en evidencia. Preparar para la élite es, en definitiva, poner a prueba todo lo construido.

16. PREPARAR UN EVENTO DE CLASE MUNDIAL

Preparar un Mundial no es solo preparar un torneo. Es preparar a un país, a un sistema y a un grupo de personas para rendir bajo la máxima exigencia posible. Una Copa del Mundo es un espejo brutal: muestra exactamente quién sos como equipo, cuánto construiste y cuán sólido es tu proceso. No inventa nada nuevo: amplifica lo que ya existe. Estar preparado para competir al más alto nivel no significa tener más recursos que los demás, sino haber construido, durante años, una estructura capaz de sostener el rendimiento cuando todo alrededor se acelera: la presión, el ruido, los viajes, las expectativas. El Mundial no perdona la improvisación; te muestra, con total honestidad, si lo que hiciste en los últimos cuatro años fue un programa... o un sistema.

En 2015, Uruguay volvió a un Mundial después de doce años. El gran objetivo era clasificar. Ese regreso fue un logro enorme, pero también un punto de partida: demostró que era posible volver a estar en la mesa grande. En 2019, el desafío fue distinto: ya no alcanzaba con estar, había que competir. Y en 2023, el propósito fue todavía más ambicioso: ser competitivos durante todo el torneo, no solo por momentos. Cada ciclo

mundialista se convirtió en un peldaño más de la evolución del rugby uruguayo: del amateurismo a la profesionalización, de la ilusión al método, de la supervivencia al rendimiento. Esa evolución no se explica por un partido aislado, sino por la manera en que se pensó, organizó y sostuvo el proceso durante miles de días.

Preparar un evento de clase mundial es construir un sistema que resista la presión, el viaje, la fatiga y la incertidumbre sin perder su identidad. No alcanza con entrenar más: hay que entrenar mejor, decidir mejor y convivir mejor. Cada detalle —desde la logística del vuelo hasta la ubicación del gimnasio, desde el orden del vestuario hasta la calidad del descanso— se convierte en un factor de rendimiento. La preparación real no empieza el año del Mundial: empieza mucho antes, cuando se define la visión del proyecto y se dibuja, aunque sea en un cuaderno, cómo debería verse el sistema dentro de cuatro años. Un Mundial no se planifica: se construye. Jugador por jugador, sesión por sesión, conversación por conversación. Durante el ciclo se forja una cultura, se consolidan procesos y se fijan estándares. La Copa del Mundo es el escenario donde todo eso se pone a prueba.

Pensar el ciclo como un sistema implica aceptar que nada de lo importante ocurre por casualidad. Un proyecto de cuatro años tiene su propia lógica. Primero viene la base: el diagnóstico, la honestidad brutal, el autoconocimiento. Entender qué jugadores hay, cuál es el nivel real, cuáles son los recursos, qué brechas existen respecto al rugby internacional, qué cultura se quiere sostener. Antes de planificar, hay que mirar. En el caso de

Uruguay, el punto de partida fue aceptar una realidad concreta: una base reducida de jugadores, una liga semi-profesional y una diferencia física evidente frente a las potencias. Esa claridad, lejos de ser una condena, se volvió motor: entrenar como profesionales incluso cuando el contexto todavía no lo era.

Después llega la consolidación: transformar ideas en procesos. Estandarizar protocolos de testeo, rehabilitación, fuerza, retorno al juego y control de carga. Crear líneas de comunicación entre academias, clubes, franquicias y selección. Formar staff locales, generar conocimiento interno, instalar rutinas diarias que refuercen la profesionalidad. En esa fase, lo que se busca no es un gran resultado puntual, sino consistencia: que el equipo funcione igual un lunes en Montevideo que un sábado en un test match en Europa. Luego aparece el tiempo de afinar: el momento en que el sistema deja de entrenar solo para mejorar y empieza a entrenar para competir. Ajustar la planificación física según demandas reales, integrar datos de carga y contacto con el modelo de juego, simular densidades competitivas, viajar, jugar, volver y aprender. Y finalmente llega el año de la ejecución: sostener y expresar. Simplificar en lugar de agregar, consolidar en lugar de intentar corregir todo, cuidar el detalle más que perseguir la perfección. En los meses previos al torneo, el sistema tiene que volverse casi autónomo: cada jugador y cada miembro del staff sabe qué hacer, cómo hacerlo y por qué.

Cuando termina un Mundial, empieza otra parte igual de importante: convertir la experiencia en aprendizaje institucional. Un ciclo no se mide solo por resultados,

sino por lo que deja instalado. Procesos más sólidos. Jugadores más formados. Staff más preparado. Estándares que ya no se negocian. La diferencia entre un equipo que “fue al Mundial” y un sistema que “aprende del Mundial” está en lo que queda en pie cuando se apagan las cámaras.

Planificar un ciclo mundialista obliga a pensar en capas de tiempo. La visión del megaciclo define el rumbo: objetivos, estructura del sistema y hitos competitivos. Las temporadas organizan ventanas, ligas y periodos de desarrollo físico. Los bloques de carga y adaptación ordenan el trabajo específico. La semana competitiva marca el ritmo real. Y, finalmente, cada sesión diaria decide si el plan se vuelve realidad o se queda en el papel. En esa arquitectura, el desarrollo físico no se improvisa en una pretemporada: se construye en fases distribuidas, colocadas con intención, aprovechando los pocos momentos del año donde se puede sobrecargar con seguridad. Esas fases son el seguro físico que permite sostener la exigencia del torneo.

Tan importante como construir el cuerpo es garantizar la exposición a la competencia del mayor nivel posible. En un contexto como el uruguayo, esa exposición es un factor decisivo de adaptación. La intensidad del rugby internacional es otra cosa: la velocidad del juego, la presión defensiva, la calidad del contacto, el costo mental de decidir bajo fatiga. El cuerpo se prepara en el gimnasio y en la cancha; se adapta de verdad en la competencia internacional. Por eso, cada test match previo vale tanto: es un ensayo general donde se mide el ritmo real, no el imaginado.

Nada de esto funciona sin preparación mental. En un Mundial, lo físico es el piso. El diferencial está en sostener la identidad en medio del caos. Durante un torneo largo, lejos de casa, con la atención del país y la presión del entorno, la mente se convierte en el campo de juego más importante. Esa preparación no empieza en el torneo: se entrena en el ciclo. Aprender a mantener foco entre el ruido, recuperar calma después del error, tolerar frustración, convivir con crítica y elogio, reconectar con el propósito aun en días de cansancio profundo. Las giras y los test matches son parte del entrenamiento: viajes largos, himnos, estadios llenos, públicos hostiles. Cada una de esas experiencias construye tolerancia psicológica.

En la Copa del Mundo, además, la fatiga acumulada se vuelve una variable táctica. Cuatro partidos en pocas semanas, con viajes y exposición máxima, generan un costo que no se compensa entrenando “fuerte”. El impacto físico de un test match mundialista es superior al de un partido de temporada: colisiones, microlesiones, fatiga neuromuscular, carga emocional. El primer partido suele ser el único al que se llega con el tanque completamente lleno. Después cambia la consigna: ya no es sumar carga, es sostener forma. Recuperar deja de ser un complemento y pasa a ser el plan. Bajar volumen para quienes compiten a los siete días, cuidar la energía mental, evitar saturar con reuniones interminables, proteger rutinas de sueño y descanso. En alta densidad competitiva, cuidar energía es una decisión táctica. Recuperar es entrenar.

Detrás de todo esto aparece la logística, silenciosa y decisiva. En un evento de clase mundial, la logística no es administración: es rendimiento acumulado. Un vuelo mal planificado, una comida fuera de horario, una cama incómoda o un traslado excesivo afectan tanto como una mala defensa. Por eso el plan operativo es el primero que se activa. Años antes, el Team Camp Visit define decisiones que condicionan todo: dónde dormir, dónde entrenar, cómo moverse, qué entorno recibe el equipo para vivir, descansar y competir. Y luego se vuelve a verificar: camas adecuadas, espacios de fisioterapia, ventilación del gimnasio, calidad del campo, zonas de recuperación, distribución del comedor, tiempos de traslado, privacidad. Detalles que desde afuera parecen menores, pero desde adentro definen orden, descanso y calma.

La logística del rendimiento se apoya en principios simples: anticipar escenarios, mantener rutinas estables pese al cambio, simplificar decisiones para que el jugador solo piense en competir, y asegurar que cada decisión práctica esté al servicio del rendimiento. Viajar bien, dormir bien, comer bien, trasladarse sin estrés no son lujos: son intervenciones de alto impacto. Y lo mismo vale para el entorno de entrenamiento: proximidad entre hotel, cancha y gimnasio; condiciones de superficie y clima lo más cercanas posible al partido; espacios adecuados para recuperar; horarios que ordenen el día como una coreografía. Una buena logística casi no se nota. Una mala se ve enseguida.

Por encima de la planificación, la ciencia y la logística, hay algo que define el rendimiento mundialista: la cultura. Es la red que sostiene al grupo cuando el entorno empieza a fragmentar. La cultura no es un póster

ni un eslogan: es una forma de vivir el proceso. Es jugar por algo más grande que uno mismo, cuidar la historia, respetar a quienes estuvieron antes, dejar un legado, representar a un país con dignidad, competir sin perder identidad. Esa cultura le da sentido a cada sesión, a cada viaje, a cada sacrificio personal. Cuando el jugador entiende el porqué, puede soportar casi cualquier cómo.

Construir cultura no es magia: es diseño. Traducir valores en comportamientos: llegar a tiempo, respetar el trabajo del otro, cuidar el vestuario, escuchar, aceptar feedback, sostener la exigencia en días malos. Es confianza y conversaciones honestas. Es corregir sin humillar. Es un entorno donde se puede aportar sin miedo. En un Mundial, donde se convive 24 horas, todo se amplifica. Y cuando el entorno es sano, se libera energía mental. El jugador no se defiende: se entrega.

Al final, una Copa del Mundo deja lecciones que van más allá del resultado. Que ningún marcador vale más que el proceso que lo hizo posible. Que la coherencia es una ventaja competitiva: coherencia entre lo que se entrena y lo que se juega, entre lo que se dice y lo que se hace. Que el rendimiento no es un evento: es una cultura. No se enciende el año del torneo; se construye todos los días, en el gimnasio, en la cancha, en el comedor y en el bus. Y que el verdadero legado no está en una victoria puntual, sino en cómo queda el sistema cuando el Mundial termina.

Preparar un evento de clase mundial es, en definitiva, un acto de convicción. Es decidir competir desde la excelencia aunque el presupuesto sea menor. Planificar con rigor aunque el contexto sea adverso. Cuidar

detalles aunque nadie los vea. El resultado importa, sí. Pero lo que permanece es el sistema que queda en pie cuando se apagan las cámaras: la forma en que un país pequeño aprende a mirarse en el espejo de un Mundial y a decir, con serenidad, que está preparado para competir.



GIMNASIO TEROS



PARTE V: EL RENDIMIENTO SOSTENIBLE

El rendimiento no se construye para un momento, sino para sostenerse en el tiempo. Después de diseñar la estructura, ordenar los procesos, entrenar con método y competir bajo presión, aparece el desafío más complejo: mantener la excelencia sin perder identidad.

Un sistema puede funcionar mientras las condiciones son favorables, mientras las personas clave están presentes o mientras los resultados acompañan. Pero solo se vuelve sostenible cuando es capaz de sobrevivir a los cambios: de jugadores, de entrenadores, de contextos y de objetivos. En ese punto, el rendimiento deja de depender de la intervención constante y empieza a sostenerse en principios compartidos.

Esta parte aborda esa dimensión menos visible del alto rendimiento. La cultura que organiza el comportamiento diario, el liderazgo que orienta sin imponer, la transición de los jugadores cuando termina su carrera y la capacidad del sistema para proyectarse hacia el futuro. No se trata de nuevas herramientas ni de metodologías, sino de sentido, coherencia y continuidad.

Aquí el foco se desplaza del hacer al ser. Del entrenamiento a la convivencia. De la planificación al legado. Los sistemas pueden cambiar, adaptarse y evolucionar, pero solo perduran cuando están contruidos sobre valores que resisten el paso del tiempo.

17. LA CULTURA COMO SISTEMA OPERATIVO

Tres horas antes del kick off, el equipo de logística sale rumbo al estadio. El manager, el médico, el analista, el preparador físico y alguno más. Una camioneta nos pasa a buscar al hotel. Cargamos las heladeras, los bolsos con la ropa de juego, las pelotas, los suplementos, los GPS, las camillas, los handies, los zapatos de repuesto. Todo ordenado, clasificado, etiquetado.

Podría parecer una simple tarea operativa, pero no lo es. Cada uno sabe exactamente qué hacer, cuándo hacerlo y por qué hacerlo. Ese orden silencioso no surge del azar: es la expresión visible de una cultura de trabajo compartida.

Llegamos al estadio. Todavía no hay gente en las tribunas, pero el ambiente ya se siente. Hay olor a test match. Tenemos poco más de una hora para preparar el vestuario. La rutina se repite, pero nunca es igual. Ponemos música: La Vela, NTVG, algo que nos conecte con casa. Colocamos el pabellón patrio en la pared principal. Cada camiseta se cuelga en su lugar, perfectamente doblada, sin una arruga. Las botellas de

agua y las bebidas energéticas se alinean sobre la mesa, que nunca debe estar en el centro: ese espacio se reserva para el equipo, para el círculo previo a salir a la cancha. Ahí no se habla de táctica ni de técnica. Ahí se habla de propósito.

Nada de eso es casual. Cada objeto, cada gesto, cada silencio cumple una función. Lo que para un observador externo podría parecer rutina, para nosotros es identidad.

Cuando llegan los jugadores, el clima cambia. Aparecen el ruido, la energía, los abrazos, las miradas. Cada uno entra en su propio ritual: algunos escuchan música, otros se sientan en silencio. Los kinesiólogos vendan tobillos, el médico revisa, el fisioterapeuta ajusta las últimas cintas. El staff se mueve sin hablar demasiado. Sabemos que el partido ya empezó, aunque todavía no haya sonado el silbato.

Salen a calentar. En el vestuario queda el eco de la música y el olor a linimento. Cuando vuelven, el reloj corre. Quedan seis minutos. Se ponen la camiseta de juego. Nadie necesita que se le explique qué significa. El asistente de televisión avisa: “tres minutos”. El staff se aparta. Ese momento pertenece solo a los jugadores.

El capitán toma la palabra. Mira a cada uno a los ojos. Habla poco, pero con intención. No hay discursos largos. Hay conexión. En ese círculo se resume todo lo que somos: trabajo, respeto, confianza, pertenencia. El golpe en la puerta interrumpe. Un grito. Luego otro. Los cuerpos se mueven al unísono. El rugido rebota en las paredes del vestuario. Salen.

Nos quedamos un segundo atrás. Escuchamos cómo el sonido de los botines se pierde en el túnel y se mezcla con el ruido del estadio. Esa es la música del alto rendimiento. En ese instante entendés que el verdadero partido no empieza con el silbato. Empieza mucho antes: en la forma de preparar, de cuidar, de creer. Empieza en una cultura que hace que cada persona, jugador o staff, entienda que su rol importa. Ahí, en ese trabajo invisible, empieza el verdadero partido.

En el alto rendimiento, la cultura es el sistema operativo invisible que organiza el comportamiento colectivo. No se trata de frases motivacionales colgadas en una pared, sino de decisiones pequeñas y repetidas: llegar a tiempo, preparar el material, respetar los tiempos del otro, cuidar el entorno de trabajo, competir con propósito.

La diferencia entre un equipo profesional y un equipo con cultura profesional no está solo en el nivel de juego, sino en la forma en que se vive el proceso. Un equipo puede entrenar duro, tener tecnología, planificación y talento, pero solo una cultura de rendimiento convierte todo eso en algo sostenible, coherente y compartido.

La cultura no se declara: se demuestra. Aparece cuando las personas hacen lo correcto incluso cuando nadie las observa. Cuando el jugador entiende que su compromiso no es con el preparador físico ni con el entrenador, sino con el equipo y con el proceso. La ciencia organiza el entrenamiento; la cultura le da sentido. La cultura es lo que convierte una planificación en acción sostenida.

El rendimiento visible —el partido, la competencia, el resultado— es apenas la superficie. Debajo hay miles de horas de trabajo no televisado: rehabilitaciones largas, sesiones de gimnasio, recuperación después de la medianoche, reuniones de staff, viajes eternos. Ese es el territorio donde se construye el profesionalismo.

En un entorno maduro, ese trabajo invisible no se da por sentado: se reconoce. El jugador que hace su movilidad después del partido. El fisioterapeuta que se queda hasta el final. El analista que revisa una secuencia de quince fases a la una de la mañana. El utilero que deja todo listo para el día siguiente. Todos son parte del mismo rendimiento. La cultura fuerte entiende que lo invisible sostiene lo visible.

La exigencia, en ese contexto, no se impone: se comparte. El rendimiento colectivo aparece cuando cada individuo se siente responsable de una parte del resultado. Esa es la esencia de la responsabilidad compartida. En los equipos con cultura sólida, el diálogo entre jugadores y staff es frecuente, honesto y horizontal. No necesitan control constante, porque operan bajo una regla simple: si algo no está bien, se corrige antes de que alguien lo ordene.

Las reuniones en círculo cumplen un rol central. Sin jerarquías visuales, sin mesas que separen, hablando de lo que salió bien y de lo que no, no como rendición de cuentas, sino como conversación de equipo. Ahí se construye confianza. Ahí se aprende a discutir sin romper, a confrontar sin destruir, a criticar ideas sin atacar personas.

Toda cultura necesita rituales. En el deporte profesional, los rituales son hábitos que refuerzan identidad: el saludo diario, la preparación del gimnasio antes de usarlo, el monitoreo de la mañana, la breve reunión previa al entrenamiento, la entrega de camisetas antes del partido. No son detalles menores: son anclas culturales.

También importa el lenguaje. Decir “nosotros” en lugar de “yo”. Hablar de “preparar para rendir” y no solo de “soportar la carga”. El lenguaje entrena la cultura tanto como la fuerza. Los símbolos también comunican: un gimnasio ordenado, una camiseta doblada igual para todos, una pizarra con objetivos visibles, un vestuario limpio después de entrenar. Son mensajes silenciosos que definen qué se valora y qué no se negocia.

En este marco, el liderazgo se transforma en un acto de servicio. El líder no busca protagonismo: busca coherencia. Ese es el rol del arquitecto silencioso. Diseñar entornos, conectar personas, sostener procesos. El Head of Performance, el fisioterapeuta, el analista, el manager, el preparador físico: todos ejercen liderazgo cuando entienden que su función no es ser vistos, sino hacer que el sistema funcione.

Las culturas no se heredan intactas: se renuevan. Cada generación debe apropiarse de ellas. Para que eso ocurra se necesita memoria —de dónde venimos—, identidad —quiénes somos— y propósito —hacia dónde vamos—. El rendimiento sostenible es, en el fondo, un fenómeno cultural: un grupo capaz de sostener la exigencia sin perder el disfrute, de valorar la precisión

tanto como el esfuerzo, de entender que el profesionalismo no es un título, sino una forma de estar.

La cultura del rendimiento es el arte de hacer visible lo invisible. El esfuerzo, la disciplina, la coherencia y el propósito que nadie ve, pero que todos sienten cuando el equipo entra a la cancha y juega en sincronía.

18. EL RETIRO DEL JUGADOR: UNA TRANSICIÓN SILENCIOSA

En el deporte de alto rendimiento, casi todo está planificado: las cargas, los ciclos, los viajes, las comidas, la recuperación, la competencia, la pretemporada, las ventanas internacionales. Todo, menos una cosa: cómo retirarse.

Durante más de una década, muchos jugadores de la selección nacional viven dentro de un ecosistema que ordena el día, la semana y, en muchos casos, la vida entera. Entrenan cuando alguien indica, comen cuando alguien pauta, viajan cuando alguien coordina, compiten cuando alguien decide. Aunque el alto rendimiento exige autonomía y responsabilidad, lo cierto es que la estructura ofrece una dirección tan clara que, cuando desaparece, deja un vacío difícil de nombrar.

El retiro rara vez llega con un discurso épico o un último tackle heroico. La mayoría de las veces llega en silencio: un isquiotibial que no responde, un hombro que ya no tolera la carga, una velocidad que deja de marcar diferencia, una convocatoria que no vuelve a aparecer. No hay ceremonia. No hay ritual. No hay manual para transitarlo. Y sin embargo, para muchos jugadores, es

uno de los momentos más trascendentes de toda su vida deportiva.

Quien pasó diez o quince años en una selección vivió bajo un contrato tácito: darlo todo por el equipo, por el país, por la camiseta. Esa entrega —profunda, legítima, admirable— tiene un costo. Durante ese tiempo, el mundo fuera del alto rendimiento queda suspendido: estudios postergados, trabajos que no se toman, experiencias que otros viven y ellos no. La vida se encapsula en un ciclo que se repite: preparación, competencia, recuperación, viaje, preparación. El cuerpo, que fue herramienta, identidad y patrimonio, un día dice basta. Y con ese “basta” comienza un proceso para el que nadie los preparó.

Quien vive tantos años dentro de una selección no solo entrena y compite: aprende una forma particular de vivir. Organiza su agenda según la competencia, ajusta sus hábitos a la recuperación, proyecta meses en función de ventanas internacionales, vive rodeado de staff, compañeros, rutinas y rituales. Recibe feedback permanente. Tiene objetivos claros cada semana. La estructura externa se convierte en estructura interna.

La disciplina, el orden y el propósito no son solo rasgos individuales: son posibles porque el entorno los sostiene. El sistema piensa por él, calcula por él, le recuerda qué hacer y cuándo hacerlo. Lo empuja, lo contiene, lo organiza. Pero ese sistema no es eterno. Y cuando desaparece, lo que se pierde no es solo el juego: se pierde el andamiaje que sostenía la vida cotidiana.

El día después del retiro es extraño. No hay GPS, no hay wellness, no hay video, no hay citación, no hay gimnasio, no hay grupo. Hay silencio. A lo largo de los años, el jugador construyó su identidad alrededor de la camiseta. No como metáfora, sino como realidad emocional, social y psicológica. Ser parte de la selección es pertenecer a algo más grande que uno mismo. De un día para otro, esa pertenencia se interrumpe.

Muchos describen tres sensaciones recurrentes: la pérdida de identidad —“*si no soy jugador de la selección, ¿quién soy?*”—, la falta de propósito inmediato —“*¿hacia dónde voy ahora?*”— y la desorientación estructural —“*¿cómo se organiza un lunes cuando no hay entrenamiento?*”. No son signos de debilidad. Son la consecuencia lógica de haber vivido durante años en un entorno de máxima exigencia y máxima estructura.

La camiseta ordena la vida desde tres planos. El personal: “*soy jugador de la selección*” como forma de estar en el mundo. El social: la mirada externa, el reconocimiento, el lugar simbólico. Y el grupal: la pertenencia a un colectivo que comparte códigos, rituales y experiencias irrepetibles. El problema aparece cuando el jugador deja la selección y pierde esas tres dimensiones al mismo tiempo. No queda un rol claro. No queda un espejo. No queda un grupo que sostenga. Aparece un vacío que nadie preparó.

Retirarse es una forma de duelo. No solo por dejar de competir, sino por despedirse de la rutina que ordenaba la vida, del grupo que sostenía, del rol que se dominaba, de la adrenalina que no se reemplaza, de la certeza de pertenecer a un propósito mayor. Como todo duelo, tiene etapas: negación, bronca, tristeza, aceptación. El

problema no es el duelo —es natural—, sino que el sistema no lo reconoce. El jugador atraviesa un proceso profundo, íntimo, transformador... en soledad.

A eso se suman miedos que rara vez se verbalizan: no ser útil fuera del deporte, no saber hacer otra cosa, perder reconocimiento, empezar de cero en un mundo desconocido, sentir que la mejor versión quedó atrás. Mientras tanto, el mundo exterior siguió su curso. Amigos que construyeron carreras, familias, experiencia laboral. El jugador vuelve a un entorno que no entiende del todo. ¿Cómo armar un currículum? ¿Cómo afrontar una entrevista? ¿Qué habilidades tiene más allá del rugby? ¿Qué trabajo podría disfrutar? La incertidumbre se vuelve paisaje.

Si un país invierte años, recursos y energía en formar a un jugador, la pregunta es inevitable: ¿cómo no invertir también en ayudarlo a retirarse? El retiro no es un detalle: es la última fase del ciclo de alto rendimiento. Un sistema verdaderamente profesional no abandona a quien entregó una década de su vida a la camiseta.

Un programa serio debería contemplar al menos tres momentos de acompañamiento. El primero ocurre durante la carrera: programas de carrera dual, formación académica adaptada al calendario, desarrollo de intereses más allá del campo, habilidades para la vida — finanzas, comunicación, liderazgo— y espacios donde se pueda hablar del futuro sin que eso se lea como falta de compromiso. El segundo momento es la transición: mentoría de exjugadores, acompañamiento emocional, orientación laboral, identificación de habilidades transferibles, construcción de redes reales de

empleabilidad. El tercero es el sostenimiento post-carrera: seguimiento durante los primeros años, comunidad activa de ex-seleccionados y roles puente dentro de la estructura —formadores, mentores, embajadores— que permitan una transición gradual y significativa.

Porque el jugador no queda vacío cuando se retira. Todo lo contrario. Lleva consigo resiliencia extrema, capacidad de trabajar bajo presión, disciplina profesional, liderazgo en entornos complejos, inteligencia emocional de grupo, adaptabilidad y pensamiento estratégico. Todo eso tiene valor fuera del deporte. Solo necesita ser traducido. Pasar del lenguaje del scrum y el ruck al de proyectos, equipos y decisiones. El jugador se retira del campo, no del sistema. Su experiencia no desaparece; cambia de forma.

Un país que exige tanto a sus jugadores tiene una responsabilidad moral y profesional con ellos. No basta con formarlos para competir; hay que formarlos también para vivir después de competir. El retiro no debería ser un salto al vacío, sino un puente hacia una nueva identidad. Y ese puente no se construye solo. Lo construye el sistema que los formó, la institución que los albergó, la cultura que los empujó a darlo todo.

El último silbato no marca el final de la historia. Marca el comienzo de otra. Si el sistema está bien diseñado, el jugador no cae en el vacío: cae en una red que lo sostiene, lo acompaña y lo ayuda a reinventarse. El verdadero alto rendimiento no se mide solo por lo que sucede dentro del campo, sino por lo que ocurre cuando

los jugadores se van. Cuidar el retiro es cuidar la dignidad del recorrido. Es honrar lo que se dio. Es completar el ciclo.

19. EL FUTURO DEL RENDIMIENTO



Después de más de una década de construcción, profesionalización y crecimiento, el desafío ya no es “llegar”, sino mantenerse en el alto rendimiento. Haber alcanzado un estándar competitivo internacional fue un logro enorme; sostenerlo, con recursos limitados y una base reducida de jugadores, es una tarea aún más compleja.

La etapa que comenzó en 2024 marcó el ingreso del rugby uruguayo en una nueva dimensión: la de la sostenibilidad. En esta fase, la prioridad no es innovar de forma permanente, sino estabilizar. Consolidar lo construido, proteger la cultura del rendimiento y garantizar que el sistema pueda seguir funcionando con independencia de las personas. En un país pequeño, la línea entre avanzar y retroceder es delgada. El éxito deja de medirse solo en resultados y pasa a medirse en resiliencia estructural: la capacidad del sistema para adaptarse al cambio sin perder su identidad.

Uruguay ya demostró que puede competir. Ahora debe demostrar que puede sostenerse. Llegar es difícil; mantenerse, mucho más.

Todo sistema de alto rendimiento que aspire a perdurar necesita pensar más allá del presente. La

planificación del futuro no puede ser una reacción a las bajas, sino una estrategia consciente. Un verdadero plan de sucesión no se improvisa: anticipa quién ocupará los lugares clave dentro de ocho años.

En países con una base amplia de jugadores, la sucesión suele ser un proceso casi natural. En Uruguay, cada generación es un recurso estratégico. El tamaño del país, la cantidad de clubes y el número limitado de atletas hacen que la continuidad del sistema dependa directamente de la capacidad de identificar, formar y retener talento. En posiciones críticas —como la primera línea, donde el desarrollo físico y técnico requiere años— anticiparse no es una ventaja: es una necesidad. Un pilar no se improvisa; se construye con tiempo, exposición progresiva y acompañamiento sostenido.

El plan de sucesión debe contemplar tres horizontes. En el corto plazo, asegurar profundidad inmediata para competir sin colapsar ante una lesión o una baja. En el mediano plazo, desarrollar jugadores en academias y selecciones juveniles con seguimiento continuo. En el largo plazo, proyectar el recambio generacional de líderes dentro y fuera de la cancha. En un entorno pequeño, la planificación debe ser flexible, pero nunca reactiva. Más allá de los nombres, lo esencial es sostener una visión a ocho años o más. La sucesión no es solo reemplazar jugadores: es transmitir cultura, hábitos y liderazgo. Cada generación debería dejar el sistema un poco más fuerte que la anterior.

Otro pilar crítico de la sostenibilidad es el *pathway* de desarrollo: la ruta que conecta el rugby juvenil con el entorno profesional. En Uruguay, ese camino sigue

siendo uno de los desafíos estructurales más grandes. El salto entre juveniles y primer equipo ha sido históricamente demasiado abrupto. Y ese salto no se supera solo con talento: se supera con preparación física, madurez mental y exposición progresiva a contextos de exigencia creciente.

Durante años, muchos jóvenes llegaron al alto rendimiento sin haber atravesado un proceso integral de desarrollo. Algunos tenían buenas habilidades técnicas, pero carecían de la fuerza y la resiliencia necesarias para sostener un calendario profesional. Otros mostraban condiciones físicas destacables, pero no estaban preparados para la complejidad táctica o emocional del nivel internacional. El resultado fue siempre el mismo: transiciones fallidas y talento perdido.

Por eso, el *pathway* no puede ser una simple escalera entre selecciones. Debe ser un proceso continuo, planificado y monitoreado que reduzca la brecha entre el jugador juvenil y el profesional. El desarrollo debe organizarse por etapas de maduración, no solo por edad cronológica. Una fase de formación que consolide las bases del movimiento y los hábitos. Una fase de desarrollo que introduzca metodologías avanzadas de fuerza, velocidad y potencia. Una fase de transición que prepare para las demandas reales del juego profesional. Y una fase de consolidación donde el rendimiento se especializa por posición y se sostiene a lo largo de la temporada.

Cada jugador que transita ese camino necesita acompañamiento individual. No se trata solo de entrenar,

sino de educar: que el jugador entienda por qué entrena de cierta manera, cómo debe recuperarse, qué impacto tienen su descanso, su nutrición y su disciplina diaria. El objetivo es que llegue al profesionalismo sabiendo vivir como atleta, no solo entrenar como uno. El desarrollo no termina cuando el jugador llega al plantel mayor; empieza una nueva etapa, donde el potencial debe transformarse en consistencia.

Sostener el profesionalismo implica aceptar que el sistema es un organismo vivo. Cambian los jugadores, los entrenadores, los recursos y el calendario. La sostenibilidad no es rigidez: es capacidad de adaptación sin perder el eje. Se construye sobre tres dimensiones complementarias: estructura, liderazgo y gestión del rendimiento.

La dimensión estructural se apoya en protocolos claros y procesos estandarizados. Un sistema sostenible no puede depender de la memoria individual, sino de marcos de trabajo compartidos: criterios de testeo, guías de retorno al juego, lineamientos de carga y recuperación, perfiles de rol. Cuando el conocimiento deja de estar en las personas y pasa a estar en el sistema, la continuidad se vuelve posible.

La segunda dimensión es el liderazgo. En esta etapa, los líderes deben ser guardianes de la cultura y transmisores del propósito. El liderazgo deja de ser vertical y se vuelve integrador. Ya no alcanza con dirigir: hay que conectar. El Head of Performance cumple un rol central como arquitecto del equilibrio entre ciencia, planificación, bienestar y modelo de juego, protegiendo

la coherencia del sistema incluso en contextos de presión.

La tercera dimensión es la gestión del rendimiento. El paso siguiente no es medir más, sino aprender mejor. Los datos deben servir para anticipar, ajustar y evolucionar. El monitoreo se transforma en aprendizaje organizacional cuando las métricas ayudan a tomar mejores decisiones, no solo a controlar. El rendimiento sostenible no busca picos aislados, sino capacidad de sostener niveles altos en el tiempo.

La fase sostenible marca un punto de madurez: el paso de la expansión a la consolidación. Después de una década de construcción, el desafío ya no es levantar estructuras, sino hacer que resistan el tiempo, la presión y la rotación humana. La sostenibilidad no es un estado final, sino una forma de pensar y decidir. Es el momento en que el rendimiento se transforma en cultura y la estructura en legado. Cuando eso ocurre, el profesionalismo deja de ser un logro puntual y se convierte en una forma de ser.



REFLEXIÓN FINAL - EL ARQUITECTO SILENCIOSO

El alto rendimiento no se construye en los estadios ni en los laboratorios. Se construye en silencio. En los espacios donde las luces no llegan, donde las conversaciones importan más que los discursos y donde el trabajo invisible sostiene aquello que el público solo ve por un instante. Durante años, el deporte buscó respuestas en la tecnología, en los modelos y en los sistemas. Pero con el tiempo, todos llegamos a la misma conclusión: la ciencia y la planificación no son el fin, sino el lenguaje con el que se expresa el sentido común. El verdadero progreso no surge de medir más, sino de entender mejor; no de entrenar más, sino de entrenar con propósito.

El arquitecto silencioso es quien diseña sin protagonismo, pero con convicción. No aparece en las fotos ni levanta trofeos, pero está detrás de cada detalle que hace que un equipo funcione. Traduce la visión en estructura, la emoción en método y el caos en coherencia. Construye sistemas y, sobre todo, construye confianza. Su tarea no es imponer un modelo, sino darle forma al proceso para que otros brillen. Es quien pregunta cuando todos afirman, quien observa cuando

todos actúan, quien ve el todo cuando los demás solo ven la parte. Su éxito se confirma cuando ya no hace falta que esté, porque el sistema sigue funcionando con naturalidad. El arquitecto silencioso entiende que el verdadero liderazgo no se nota; se siente.

La ciencia nos dio herramientas para comprender el cuerpo, la carga, la recuperación y la adaptación. La planificación nos dio método, estructura y dirección. Pero el sentido común —esa inteligencia que no se enseña en libros, pero que ordena todo— es lo que une ambas cosas. Sin ciencia, el rendimiento se vuelve intuición. Sin planificación, se vuelve improvisación. Sin sentido común, se vuelve rigidez. El equilibrio entre estas tres dimensiones es lo que define a los sistemas duraderos: científicos en su base, planificados en su forma y humanos en su esencia. En el alto rendimiento, la ciencia explica, la planificación organiza y el sentido común decide. Cuando esas tres fuerzas se alinean, aparece algo más profundo: la claridad. Esa claridad que permite entrenar con propósito, comunicar con coherencia y liderar con humildad.

Todo proceso serio deja una herencia que no siempre se ve. Las horas de entrenamiento, los informes, las giras, las derrotas que enseñaron más que las victorias, los viajes largos, los cuerpos cansados y las risas compartidas en los terceros tiempos. Ese es el tejido invisible del alto rendimiento: lo que sostiene al sistema cuando no hay cámaras ni público. El profesionalismo no es un destino, sino una forma de vivir el proceso. Y la sostenibilidad no se logra con control, sino con cultura. Un equipo que entiende eso no necesita motivación externa; se mueve por convicción interna.

La verdadera herencia del arquitecto silencioso no son los sistemas que deja escritos, sino la manera de pensar que deja instalada. Que la próxima generación entienda que se entrena para las demandas del juego, pero también para las demandas de la vida. Que el rendimiento es un camino, no un resultado. Y que la excelencia no se grita: se construye. En silencio.

EPÍLOGO



El alto rendimiento tiene un brillo que no siempre revela su costo. Detrás de cada partido, cada camiseta y cada logro existe una trama invisible hecha de horas, rutinas y silencios. Horas de entrenamiento, de planificación al final del día, de viajes interminables y concentraciones que se confunden con el calendario de la vida. Semanas lejos de casa, giras, burbujas, lesiones, reuniones técnicas y sesiones en las que el cuerpo dice “basta”, pero la mente insiste una vez más. El verdadero rendimiento no se construye en los días de gloria, sino en esos momentos en los que nadie está mirando.

Ahí, en los detalles mínimos: en la conversación en el gimnasio, en la corrección en la cancha, en la mirada del fisioterapeuta, en la palabra justa del preparador físico, en el gesto del jugador que ayuda a su compañero a levantarse. Ahí es donde viven los arquitectos silenciosos.

Este libro habla de sistemas, planificación y ciencia. Pero nada de eso tendría sentido sin las personas que lo sostienen. El staff que trabaja detrás del telón, los analistas que revisan horas de video, los médicos y kinesiólogos que cuidan cuerpos castigados, los entrenadores que vuelven a empezar cada lunes sin importar el resultado del sábado. Y, sobre todo, los

jugadores. Ellos son los verdaderos constructores del sistema: los que entrenan con dolor, los que repiten gestos hasta el cansancio, los que aprenden a convivir con la incertidumbre y a confiar en algo más grande que ellos mismos.

El rugby uruguayo, como todo proyecto de alto rendimiento, se edificó sobre miles de horas que nadie vio. Cada metro recorrido, cada sesión de gimnasio, cada reunión y cada sacrificio fueron ladrillos de una obra colectiva. Una obra sin autor único, sostenida por muchas manos. Con el tiempo comprendí que los sistemas importan, pero las personas son lo esencial. Que la planificación guía y la ciencia ilumina, pero lo que verdaderamente sostiene el rendimiento son los valores: la humildad para aprender, la disciplina para sostener el proceso, la coherencia para no desviarse y la convicción para seguir cuando no hay certezas.

A quienes alguna vez entrenaron antes del amanecer, planificaron sin dormir, viajaron sin descanso o dieron más de lo que el cuerpo parecía permitir: gracias. Ellos son el verdadero corazón de este libro.

El rendimiento es la consecuencia visible de
una arquitectura invisible.

ACERCA DEL AUTOR



Federico Izeta Otegui es un preparador físico uruguayo especializado en rendimiento deportivo y desarrollo de sistemas de alto rendimiento.

Durante más de una década formó parte del proceso de transformación del rugby uruguayo, participando en el diseño, la implementación y la consolidación del programa de alto rendimiento de la Unión de Rugby del Uruguay.

Su trabajo ha abarcado desde la preparación física y la coordinación interdisciplinaria hasta la planificación estructural y el liderazgo del área de rendimiento en selecciones nacionales y clubes profesionales.

Apasionado por la ciencia aplicada al deporte, la planificación estratégica y la formación de personas, Izeta combina su experiencia práctica con una visión sistémica: integrar la tecnología, la cultura y el sentido común como pilares del rendimiento sostenible.

El Arquitecto Silencioso es su primera obra, y representa una síntesis entre reflexión, metodología y memoria colectiva: una mirada desde adentro sobre cómo se construye el alto rendimiento en contextos pequeños, con propósito y método.



Este libro fue escrito y editado en Montevideo, Uruguay.

Fue concebido como un registro de proceso: no para explicar el alto rendimiento desde la teoría, sino para documentar cómo se construye un sistema en la práctica.

El Arquitecto Silencioso terminó de imprimirse cuando el sistema seguía en evolución.