

Encubrimiento en el campus

Art Briles es sin duda uno de los mejores entrenadores de fútbol americano de secundaria en la historia del fútbol americano de secundaria de Texas. Comenzó como entrenador asistente en una pequeña ciudad, su inteligencia, empuje, atención al detalle y creatividad lo llevaron a puestos de entrenador en jefe en escuelas cada vez más grandes. Convirtió un programa tambaleante en Stephenville High School en una potencia que ganó múltiples campeonatos estatales e intimidó incluso a equipos de fútbol de escuelas secundarias mucho más grandes.

No sin ambición, Briles aceptó un trabajo de entrenador asistente en la Universidad Tecnológica de Texas y pronto se convirtió en un exitoso entrenador en jefe en la Universidad de Houston. Luego, aceptó el puesto más alto en la Universidad de Baylor. Baylor es una universidad “inequívocamente cristiana”. Su sitio web decía (en ese momento): “En un mundo donde la fe es a menudo la víctima de una búsqueda seria de logros académicos, Baylor es un caso especial”. El canciller y presidente de Baylor, Ken Starr, fue un entusiasta promotor de los valores cristianos. El director atlético de Baylor, Ian McCaw, fue descrito por el ex entrenador de fútbol de Clemson, Tommy Bowden, como un "excelente hombre cristiano".

Briles parecía encajar bien con Baylor. Como explica a menudo Briles, su fe cristiana es muy importante para él. Un columnista escribió que Briles era “educado, cortés y respetuoso de una manera que nos recuerda a una época diferente. Es un buen hombre con una buena familia”. Baylor utilizó sus valores cristianos, plasmados en sus líderes cristianos, como señuelo para reclutar estudiantes y estudiantes-atletas.

En 2008, Briles comenzó como entrenador en jefe de fútbol de Baylor con el objetivo de poner fin a una racha de 12 años de récords perdedores. Fue una lucha durante los primeros dos años. Pero la capacidad de reclutamiento de Briles, su perspicacia como entrenador y su energía infinita pronto revivieron el programa inactivo. En 2010, Baylor tuvo un récord ganador y disputó el primero de seis juegos de tazón consecutivos. Poco después, Baylor se convirtió en un equipo que anualmente estaba en la conversación sobre el mejor equipo del país. Baylor envió numerosos jugadores a la NFL y su mariscal de campo, Robert Griffin III, ganó el trofeo Heisman.

A primera vista, todo parecía ir bien en el campus de Baylor, especialmente en su flamante estadio de fútbol valorado en 266 millones de dólares. El campus estaba lleno de energía y entusiasmo por el éxito del equipo de fútbol, lo cual no es sorprendente en Texas. En 2013, Nick Eatman publicó Art Briles: Mirando hacia arriba: mi viaje de la tragedia al triunfo. Y en 2014, Briles escribió y publicó una autobiografía, *Beating Goliath: My Story of Football and Faith*.



Pero no todo iba bien en el campus de Baylor. En noviembre de 2014, Briles publicó su autobiografía y el equipo de fútbol obtuvo marca de 11-2. Baylor ascendió al puesto número 4 en el ranking nacional. El mismo año, Patty Crawford fue nombrada la primera coordinadora del Título IX a tiempo completo de Baylor. En sus primeros dos años en ese cargo, Crawford recibió 400 denuncias de acoso, violencia y agresión sexual. Diecisiete de esas víctimas presentaron denuncias de agresión sexual o violencia doméstica contra diecinueve jugadores de fútbol, incluidas cuatro presuntas violaciones en grupo. Crawford dijo que los casos que involucraban a jugadores de fútbol involucraban el 10% de su carga de casos, a pesar de que los jugadores de fútbol constituían sólo el 4% del alumnado. Posteriormente, las demandas alegaron 52 violaciones cometidas por 31 jugadores de fútbol entre 2011 y 2014.

Según Paula Lavigne y Mark Schlabach en su libro *Violated: Exposing Rape at Baylor University Amid College Football's Sexual Assault Crisis*, Crawford dijo (con respecto a las violaciones en grupo): "...los jóvenes vieron lo que estaba sucediendo y que nadie se metió en problemas". Por ello, y el comportamiento continuó. "Era simplemente esta mentalidad extraña en Baylor que no he visto en ningún otro lugar".

Durante el mandato de Briles en Baylor, las mujeres fueron agredidas por jugadores de fútbol. No se hizo mucho si estas mujeres se quejaban ante la universidad. Esto, por supuesto, disuadió a otros de quejarse, por lo que los incidentes se acumularon.

La evidencia indica que el canciller de Baylor, Starr, desconocía en gran medida lo que estaba pasando. Su culpa residió principalmente en no prestar atención a garantizar que Baylor cumpliera con sus obligaciones del Título IX de vigilar, investigar y castigar tales irregularidades. Como presidente y canciller, ésta era, en última instancia, la obligación de Starr.

Briles afirmó principalmente ignorancia. Se disculpó ante la junta de regentes por no saber lo que estaba pasando, aunque había bastantes pruebas de que sí lo sabía. Muchos estudiantes y padres afirmaron haber presentado quejas al programa de fútbol. Pero Briles, que parecía tener buena memoria cuando escribió su autobiografía, dijo repetidamente que no recordaba quejas, mensajes o conversaciones que las víctimas afirmaban haber ocurrido. Pero surgieron correos electrónicos y mensajes de texto que mostraban que Briles a menudo conocía las quejas e hacía todo lo posible para asegurarse de que se mantuvieran en silencio en lugar de alertar a los funcionarios de la universidad en la oficina del Título IX como se suponía que debía hacer. El director atlético de Baylor, McCaw, a veces hacía lo mismo.

En un caso, un jugador de fútbol fue arrestado por agredir y amenazar de muerte a un estudiante (que no era deportista). En respuesta, Briles y McCaw intercambiaron estos mensajes:

BRILES: Acabo de hablar con [el jugador], dijo que el Departamento de Policía de Waco estaba allí, dijo que lo mantendrían en secreto, no fue un trato preparado... Le pediré a cómplice [el director de operaciones de fútbol de Baylor, Colin Shillinglaw] que lo

contacte. sobre Sibley [un abogado defensor utilizado a menudo por los jugadores de fútbol de Baylor].

McCAW: ¡Sería fantástico si lo mantuvieran en secreto!

Cuando estos casos comenzaron a aparecer en la prensa, Baylor ya no pudo seguir jugando al silencio. La Junta de Regentes se hizo cargo y contrató a un bufete de abogados, Pepper Hamilton, para investigar. Su informe no fue bonito. Entre otras conclusiones fácticas a las que llegó la Junta después de revisar el informe de Pepper Hamilton (que se negó a hacer público) se encuentran las siguientes:

Baylor no logró mantener una vigilancia y supervisión efectivas del Departamento de Atletismo en lo que respecta a la implementación efectiva del Título IX. Los desafíos de liderazgo y los problemas de comunicación obstaculizaron la aplicación de reglas y políticas, y crearon una percepción cultural de que el fútbol estaba por encima de las reglas...

Baylor no tomó las medidas adecuadas para responder a los informes de agresión sexual y violencia en el noviazgo presuntamente cometidos por jugadores de fútbol. Las decisiones tomadas por el personal de fútbol y los dirigentes del atletismo, en algunos casos, plantearon un riesgo para la seguridad del campus y la integridad de la Universidad. En ciertos casos, incluidos informes de agresión sexual por parte de varios jugadores de fútbol, el personal de atletismo y fútbol optó afirmativamente por no denunciar la violencia sexual y la violencia en el noviazgo a un administrador apropiado fuera del atletismo. En esos casos, los entrenadores o el personal de fútbol se reunieron directamente con un denunciante y/o uno de los padres de un denunciante y no denunciaron la mala conducta. Como resultado, no se tomó ninguna medida para apoyar a los denunciantes, evaluar de manera justa e imparcial la conducta bajo el Título IX, abordar las preocupaciones culturales identificadas dentro del programa de fútbol o proteger la seguridad del campus una vez que se tuvo conocimiento de un patrón potencial de violencia sexual por parte de múltiples jugadores de fútbol.

Además, algunos entrenadores y personal de fútbol tomaron medidas inadecuadas en respuesta a revelaciones de agresión sexual o violencia en el noviazgo que impidieron a la Universidad cumplir con sus obligaciones legales. El personal de fútbol llevó a cabo sus propias investigaciones internas sin capacitación, fuera de la política, que desacreditaron indebidamente a los denunciantes y les negaron el derecho a una investigación justa, imparcial e informada, medidas provisionales o procesos prometidos bajo la Política Universitaria. En algunos casos, las medidas internas dieron la ilusión de capacidad de respuesta a los denunciantes, pero no lograron proporcionar una respuesta institucional significativa en virtud del Título IX. Además, debido a que los informes no se compartían fuera del ámbito deportivo, la Universidad perdió oportunidades críticas para imponer medidas disciplinarias apropiadas que habrían expulsado a los infractores del campus y posiblemente hubieran impedido futuros

actos de violencia sexual contra estudiantes de Baylor. En algunos casos, el programa de fútbol despidió a jugadores por infracciones no especificadas del equipo y los ayudó a transferirse a otras escuelas...

Además de los fracasos relacionados con la agresión sexual y la violencia en el noviazgo, los individuos dentro del programa de fútbol buscaron activamente mantener el control interno sobre la disciplina por otras formas de mala conducta. El personal de atletismo no reconoció los conflictos de intereses en los roles y el riesgo para la seguridad del campus al aislar a los atletas de los procesos de conducta de los estudiantes. Los entrenadores y el personal de fútbol tomaron medidas afirmativas para mantener el control interno sobre la disciplina de los jugadores y desviar activamente los casos de la conducta de los estudiantes o los procesos penales. En algunos casos, los entrenadores y el personal de fútbol tuvieron una participación inapropiada en asuntos disciplinarios y penales o participaron en conductas inapropiadas que reforzaron una percepción general de que el fútbol estaba por encima de las reglas y que no existía una cultura de responsabilidad por la mala conducta.

Los regentes finalmente despidieron o forzaron las dimisiones de Starr, McCaw y Briles.

Preguntas para la discusión:

1. Muchos amigos y familiares jurarán que Starr, McCaw y Briles son, en efecto, excelentes hombres cristianos. Cientos de exjugadores jurarán por el carácter del entrenador Briles. Briles, Starr y McCaw confiaban en su conducta. Briles dijo: "Me gusta la forma en que hemos manejado [el escándalo] como universidad, departamento deportivo y programa de fútbol". Sin embargo, ellos, especialmente Briles y McCaw, parecen haber cometido graves errores morales al manejar este escándalo. ¿Podría el sesgo de exceso de confianza proporcionar una explicación parcial de por qué estos buenos hombres tomaron malas decisiones? Explicar.
 - ¿Podría su confianza en su propio carácter y religiosidad haber subvertido una cuidadosa toma de decisiones morales? Conversar.
2. El video cita a los psicólogos conductuales Tenbrunsel y Bazerman escribiendo:
 - "Es probable que la mayoría de nosotros sobreestimemos nuestra ética en un momento u otro. De hecho, no somos conscientes de la brecha entre cuán éticos creemos que somos y cuán éticos somos realmente". ¿Ves evidencia de eso en la situación de Baylor? ¿Entonces qué?
 - ¿Has visto evidencia de ello en tu propia vida? Explicar.
 - ¿Tiene confianza en su propio carácter moral?

- ¿Alguna vez ha tomado decisiones éticas que, en retrospectiva, parecen haber sido malas? ¿Cómo es posible que usted mismo haya estado sujeto al sesgo de exceso de confianza?
3. Cuando las personas se concentran demasiado en una parte de la imagen, otros aspectos pueden desaparecer de la vista. Parece claro que Starr, McCaw y Briles estaban decididos a llevar a Baylor a la prominencia en el fútbol. Supusieron correctamente que el éxito atlético en el campo conduciría a una bonanza financiera para la escuela: nuevos estadios, nuevos edificios, donaciones récord de ex alumnos. Estos objetivos se establecieron y se cumplieron, pero al parecer a un precio terrible. Las normas morales que deberían haber guiado el reclutamiento de jugadores de fútbol y las investigaciones sobre sus malas prácticas pasaron a un segundo plano para estos tres hombres que estaban centrados en otros logros. ¿Podría el desvanecimiento ético [para una breve definición de este concepto, ver: <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/ethical-fading>] también haber jugado un papel en la mala toma de decisiones que facilitó este escándalo? Explique su razonamiento.
4. Cuando los objetivos entran en conflicto, algo tiene que ceder. En el caso de Baylor, se podría decir que fue la seguridad y el bienestar de la población estudiantil femenina del campus. Como Starr, McCaw y Briles estaban firmemente comprometidos a lograr el éxito en el fútbol (y los beneficios que conlleva), consciente o inconscientemente ignoraron y faltaron el respeto a las jóvenes de su campus. Explique cómo los conflictos de intereses [para una breve definición, consulte: <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/conflict-of-interest>] pueden dar lugar a una mala toma de decisiones éticas. ¿Cree que los conflictos de intereses pueden haber influido en este caso? ¿Si es así, cómo?
- La mayoría de las personas tienen una especie de marcador mental en la cabeza donde comparan la imagen que tienen de sí mismos como buenas personas con sus acciones reales. Entonces, cuando hacemos algo de lo que no estamos exactamente orgullosos, a menudo buscamos oportunidades para ayudar a otros para poder recuperar el equilibrio de nuestra balanza mental. A esto se le llama compensación moral. Desafortunadamente, lo contrario también es cierto. Cuando sentimos que lo hemos hecho especialmente bien, a menudo nos damos permiso para hacer algo un poco mal. Nuestro marcador moral interno muestra un superávit y nos damos permiso para no estar a la altura de nuestros propios estándares morales.... Solo esta vez. A esto se le llama licencia moral. A menudo lo vemos cuando se sorprende a televangelistas de alto perfil lucrando con las contribuciones de sus feligreses, o cuando se sorprende a políticos de "valores familiares" con prostitutas, o (quizás) cuando se sorprende a entrenadores de fútbol cristianos excusando las fechorías de los jugadores de fútbol que necesitan para ganar el próximo juego. El equipo técnico de Baylor había sido elogiado por sus numerosos éxitos y su representación de los buenos valores cristianos.

¿Cree que las licencias morales podrían haber influido en este escándalo? ¿Si es así, cómo?

- ¿Alguna vez ha sido culpable de licencia moral? Conversar.
5. Ni McCaw ni Briles se miraron al espejo una mañana y dijeron: “Al diablo con la seguridad de las mujeres jóvenes. Tengo partidos de fútbol que ganar”. Pero los seres humanos son racionalizadores asombrosos. Somos muy buenos encontrando razones para no estar a la altura de nuestros propios estándares. Una racionalización común en el mundo de los deportes universitarios, y que probablemente estaba en juego en Baylor, a menudo se conoce como trampa altruista [para una breve definición, vea: <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/altruistic-cheating>] . No se siente tan mal hacer trampa o cometer otras malas acciones si podemos decirnos a nosotros mismos que lo hacemos para ayudar a los demás y no por razones puramente egoístas. Así, el entrenador Briles podría dar una segunda oportunidad a los jugadores –jugadores cuya conducta los había expulsado de otras universidades– diciendo: “Siento el deber, la necesidad y el deseo de ayudar a otras personas cuando las cosas no van como quieren. ” ¿Tiene sentido para usted la noción de trampa altruista?
- ¿Las trampas altruistas también podrían haber tenido algo que ver en este escándalo? ¿Si es así, cómo?

Bibliografía:

Art Briles & Don Yaeger, [Beating Goliath: My Story of Football and Faith](#) (2014).

Nick Eatman, [Art Briles: Looking Up: My Journey from Tragedy to Triumph](#) (2013).

Lisa Maria Garza, “Baylor Removes Starr as President, Will Fire Coach Over Rape Case,” [New York Times](#), May 26, 2016.

Paula Lavigne & Mark Schlabach, [Violated: Exposing Rape at Baylor University Amid College Football’s Sexual Assault Crisis](#) (2017).

Lisa Maria Garza, “Baylor Removes Starr as President, Will Fire Coach Over Rape Case,” [New York Times](#), May 26, 2016.

Adam Kilgore & Nick Anderson, “Art Briles’s Stunning Ascent Ends in Sudden Disgrace Following Damning Report,” [Washington Post](#), May 26, 2016.

Paul Newberry, “Baylor Should Pull Plug on Its Athletic Program,” [Associated Press](#), May 26, 2016.

Autor:

Robert Prentice, J.D.
Department of Business, Government and Society
McCombs School of Business
The University of Texas at Austin