



GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE RR.HH.

Isidoro, Iriney y Rubén Castro celebran un gol con la psicóloga Patricia Ramírez.

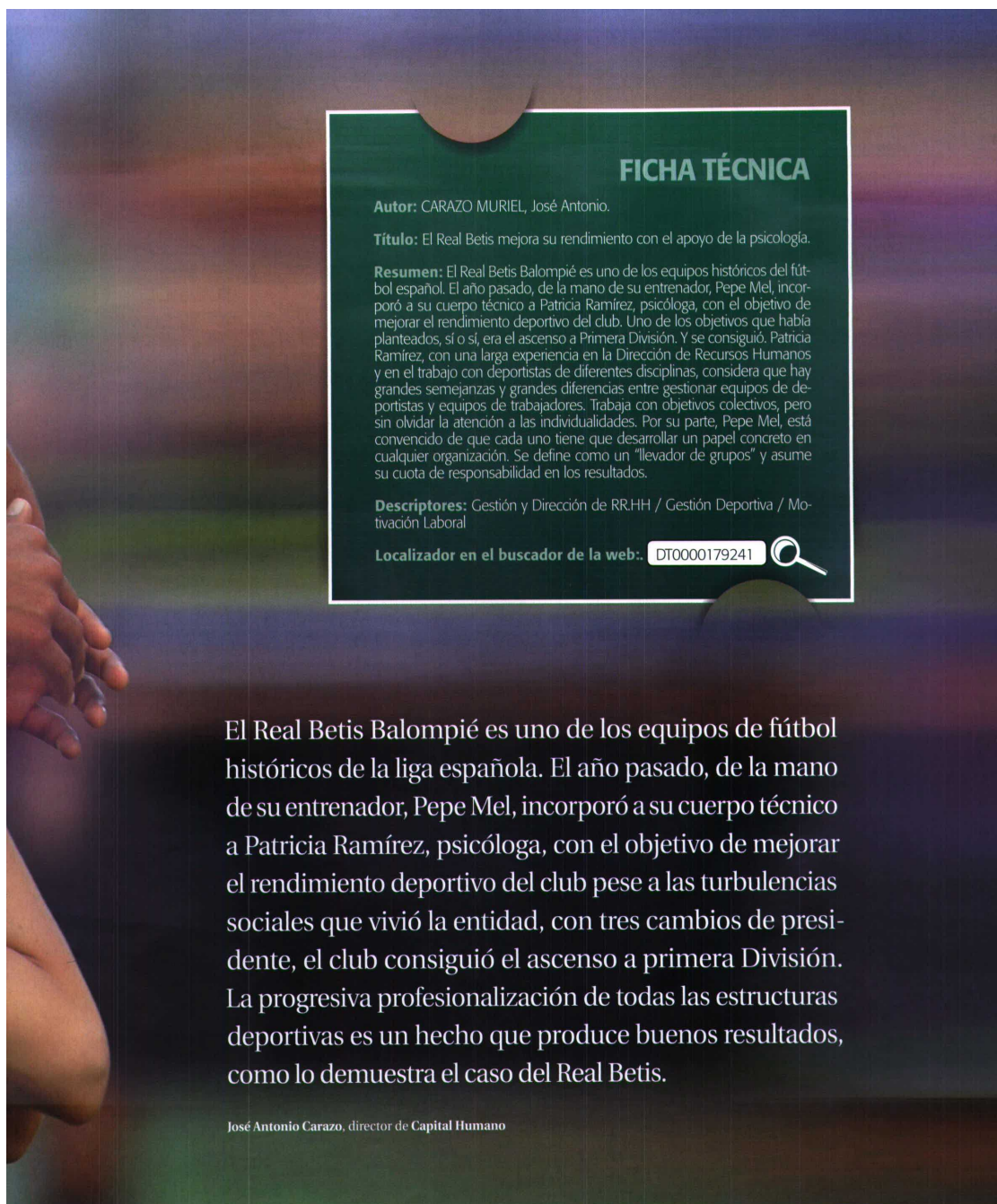
El Real Betis mejora su rendimiento con el apoyo de la psicología

El Real Betis Balompié, de Sevilla, es uno de los clubs históricos del fútbol español. Fundado en 1907, el equipo verdiblanco recibió el título honorífico de Real en 1914 y es uno de los pocos clubs que utilizan la palabra "balompié" en su denominación social. Es el primer club andaluz que jugó en Primera División y sus máximos galardones son una Liga de Primera División

(1934/35) y dos Copas del Rey (1935 y 1977). Disputa sus partidos como local en el Estadio Benito Villamarín, con capacidad para 56.000 espectadores. Ha llegado a contar con 40.000 socios y tiene 387 peñas repartidas por todo el mundo.

La pasada temporada logró el ascenso a Primera División. Hasta aquí nada extraordinario. Pero, el mérito no solo

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 622	
		Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 98%	
			Valor (€): 2.286,39	
			Valor Pág. (€): 2.315,00	
Nacional	Economía	01/03/2012	Página: 33	Imagen: Si
Mensual				



FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: El Real Betis mejora su rendimiento con el apoyo de la psicología.

Resumen: El Real Betis Balompié es uno de los equipos históricos del fútbol español. El año pasado, de la mano de su entrenador, Pepe Mel, incorporó a su cuerpo técnico a Patricia Ramírez, psicóloga, con el objetivo de mejorar el rendimiento deportivo del club. Uno de los objetivos que había planteados, sí o sí, era el ascenso a Primera División. Y se consiguió. Patricia Ramírez, con una larga experiencia en la Dirección de Recursos Humanos y en el trabajo con deportistas de diferentes disciplinas, considera que hay grandes semejanzas y grandes diferencias entre gestionar equipos de deportistas y equipos de trabajadores. Trabaja con objetivos colectivos, pero sin olvidar la atención a las individualidades. Por su parte, Pepe Mel, está convencido de que cada uno tiene que desarrollar un papel concreto en cualquier organización. Se define como un "llevador de grupos" y asume su cuota de responsabilidad en los resultados.

Descriptores: Gestión y Dirección de RR.HH. / Gestión Deportiva / Motivación Laboral

Localizador en el buscador de la web: DT0000179241 

El Real Betis Balompié es uno de los equipos de fútbol históricos de la liga española. El año pasado, de la mano de su entrenador, Pepe Mel, incorporó a su cuerpo técnico a Patricia Ramírez, psicóloga, con el objetivo de mejorar el rendimiento deportivo del club pese a las turbulencias sociales que vivió la entidad, con tres cambios de presidente, el club consiguió el ascenso a primera División. La progresiva profesionalización de todas las estructuras deportivas es un hecho que produce buenos resultados, como lo demuestra el caso del Real Betis.

José Antonio Carazo, director de Capital Humano

correspondió al entrenador y los jugadores. En el cuerpo técnico también había otra figura que todavía no es demasiado frecuente en clubs deportivos. Se trataba de Patricia Ramírez, psicóloga, que estuvo trabajando toda la temporada con los jugadores para mejorar su rendimiento deportivo. "Mi trabajo está orientado a trabajar las variables psicológicas que interfieren con el alto rendimiento, pero siempre para ganar", explica.

Patricia Ramírez Loeffler, psicóloga del Real Betis Balompié, está convencida de que hay valores del mundo empresarial que se pueden trasladar al mundo del deporte de alto rendimiento y viceversa. "En la empresa, al igual que en el deporte de élite, se pueden potenciar las variables psicológicas que dan un plus de calidad a la ejecución de un trabajo, tanto de forma individual como en equipo", comenta, "se >

CAPITAL HUMANO

Nacional **Economía**
Mensual

Tirada: **25.795**
Difusión: **23.450**
Audencia: **72.000**
01/03/2012

Sección: -
Espacio (Cm_2): **600**
Ocupación (%): **95%**
Valor (€): **2.204,66**
Valor Pág. (€): **2.315,00**
Página: **34**



Imagen: **Si**



El entrenador Pepe Mel ha incorporado a su cuerpo técnico a Patricia Ramirez, psicóloga y con gran experiencia en Dirección de RR.HH, con el objetivo de mejorar el rendimiento deportivo del club.

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 607 Ocupación (%): 96% Valor (€): 2.231,17 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 35	
Nacional Mensual	Economía	01/03/2012	Imagen: Si	

- > trata de valores para sacar lo mejor de cada persona y aumentar la productividad y la eficacia”.

DE LA EMPRESA AL TERRENO DE JUEGO

En su opinión, la gestión de personas en la empresa “lo que te da es una visión completamente diferente de la del deporte”. Para ella, en el deporte de alta competición te encuentras gente que quiere competir, que se quiere superar, que está esperando un premio. En la empresa también te encuentras gente que quiere ser mejor trabajador, que quiere un ascenso y que se implica, pero también te encuentras otra gente acomodada o que no sabe hacer bien su trabajo y que no sabes cómo ha llegado ahí. “En el deporte de alta competición siempre te encuentras gente con talento, por eso ha llegado donde ha llegado”. Patricia Ramírez considera que trabajar en RR.HH. le ha permitido conocer aspectos de la gestión de equipos, la cohesión y el liderazgo que desde un punto de vista que en el deporte no hubiera obtenido.

Patricia habla con conocimiento de causa. En Lo Monaco comenzó como Adjunta a la Dirección para pasar luego a asumir la Dirección de recursos Humanos. Bajo su responsabilidad estaban los Departamentos de Formación, Comunicación Interna y RSC y Selección y Administración de Personal. La participación en la toma de decisiones y en la definición de la estrategia de la compañía, junto con las negociaciones con el Comité de Empresa y el desarrollo de las políticas de Comunicación Interna y responsabilidad Social fueron una gran escuela. También ha sido la responsable de Gestión de Personal y de Selección, Evaluación y Desarrollo en Garasa Holding Empresarial, un grupo de empresas dedicadas a la construcción, gestión del agua y prestación de servicios informáticos. En Garasa tuvo a su cargo 3.500 personas.

En el ámbito deportivo ha competido en la disciplina de gimnasia deportiva y como profesional de la psicología ha desarrollado buena parte de su carrera en el ámbito del deporte. Ha trabajado como psicóloga con deportistas de élite, como Álvaro Molina (motociclismo), Paquillo Fernández (atletismo), varios jugadores de baloncesto de la ACB, el equipo de fútbol RCD Mallorca en la etapa de Gregorio Manzano, el Balonmano Antequera y el Club Granada de Gimnasia Rítmica, entre otros. Además, da clases en los cursos de Entrenador Nacional de las Federaciones Españolas de Baloncesto y de Balonmano.

COHESIÓN DE GRUPOS, GESTIÓN DE EGOS

¿Por donde hay que empezar? Patricia Ramírez asegura que lo primero es el cohesión del grupo. “En el grupo

tiene que haber sinergias, que es esa capacidad para que todo lo que trabajemos a nivel individual sume en conjunto mucho más que si lo hacemos por separado. Hay equipos de fútbol que igual si los comparas con otros tienen menos calidad, pero que sus resultados pueden ser mucho mejores, porque el equipo se conoce, se comunica bien, está cohesionado y, cuando hay esas sinergias, el grupo tiene ganas de hacer cosas por el grupo, de hacer sacrificarse y de hacer cosas por los demás. Cuando nosotros trabajamos como individualidades, tanto en la empresa como el deporte, el resultado es mucho más pobre que cuando tenemos sensación de equipo. Luego hay que trabajar las emociones del grupo para ir todos a una y ser competitivos, no de forma individual sino como conjunto. Alcanzar objetivos juntos es muy importante en un grupo deportivo y en una empresa”, explica.

La gestión de los egos es otro factor importante. “Para que haya cohesión en el grupo tienes que trabajar la humildad, el respeto hacia los demás, valorar el trabajo tanto del titular como del que te está ayudando en los entrenamientos. Eso en la empresa también pasa. El que se lleva la medalla seguro que ha tenido gente que ha hecho que sus resultados sean buenos”.

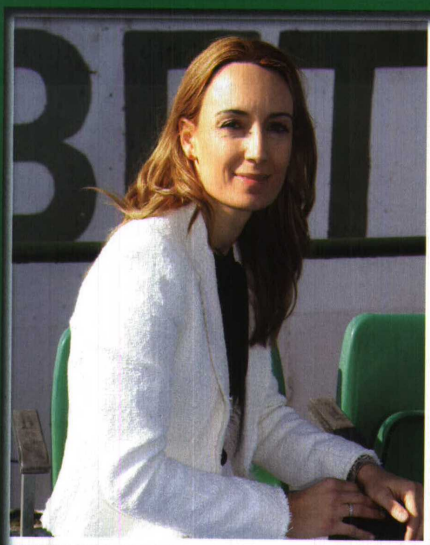
Patricia Ramírez basa su trabajo en temas como el control del estrés y la ansiedad, el síndrome de burnout, la detección de talentos, la psicología de entrenadores / directivos, la psicología de élite, la comunicación eficaz, el humor positivo, la personalidad autotélica, el salario emocional como impulsor del compromiso y del cambio de actitud en las organizaciones y la motivación en equipos de trabajo. “Las mismas variables que imparto a los jugadores, los equipos y otros deportistas, las imparto en empresas. Muchos valores del deporte aplicados al ámbito empresarial consiguen optimizar y aumentar el nivel de rendimiento trabajando aspectos como la cohesión, el trabajo en equipo, la toma de decisiones de forma rápida y bajo presión, la atribución de responsabilidades. Cuanto mejor manejemos estos parámetros, mayor control sobre la situación. Tener un trabajador con motivación y autonomía es lo que desean todos los buenos líderes”, asegura.

Patricia es una mujer optimista por naturaleza: “Creo en el optimismo al cien por cien y lo transmito porque estoy convencidísima de que es el camino para alcanzar los sueños. Tengo una escala de valores muy clara en la que el esfuerzo, la implicación, la dedicación, la gestión de personas y el vivir para los demás son mi bandera y trato de inculcarlo siempre”. Por otra parte, las expectativas tienen que ser ambiciosas pero realistas. “Si sientas un precedente que

>



"HAY QUE TRABAJAR CON UN PUNTO DE NO RETORNO Y, SI NO EXISTE, TE LO DEBES IMPONER"



¿Hay valores distintos para deportes individuales y de equipo?

En el deporte individual el deportista siempre es el escaparte y en un deporte de equipo puedes cometer errores individuales y el apoyo del grupo que te ayuda, tanto el éxito como el fracaso están repartidos. En el deporte individual no, si fracasas, fracasas tú y si tienes éxito, tienes éxito tú. También es cierto que hay deportes individuales que requieren más atención y concentración, como el golf o el tiro con arco, y otros que requieren más capacidad de sufrimiento, como la marathón. En cada uno hay que trabajar las variables psicológicas que más peso tienen.

¿Quién debe ser el líder en un equipo?

En un equipo de fútbol hay varios líderes. Está el entrenador, que es el líder que les dirige. Entre los jugadores hay diferentes líderes. Los líderes jerárquicos son los capitanes, que han sido elegidos por ellos y a los que se atribuyen cualidades como templanza, veteranía, experiencia, capacidad de comunicación, inteligencia. Pero hay otros. Yo les inculco siempre que no solo tenemos que contar con esos líderes sino que cada

persona tiene que ser líder en sí mismo si tomamos el liderazgo como tener presencia. Tú cuando juegas tienes que tener presencia en el campo, seas el capitán o no, tienes que resaltar y tener tu sitio, sobre todo para que los demás te reconozcan y respeten. El liderazgo hay que inculcarlo en cada uno de ellos.

¿Qué tiene que ver un deportista con un trabajador de cualquier empresa?

Es fácil comparar a deportistas de élite con trabajadores de una empresa porque cada uno en su puesto de trabajo debe ser profesional, dar lo mejor de sí mismo y querer superarse. Es esta la gente a la que luego queremos retener.

¿La retención de talento es una obsesión de las empresas, pero cómo se consigue en un club?

La retención del talento en la empresa viene dada por la categoría que tiene el trabajador y el salario que cobra. Pero en momentos de crisis aparece el concepto del salario emocional. Toda una serie de privilegios que tiene el trabajador relacionados con la flexibilidad horaria, la conciliación y otros aspectos que valora en una empresa de la que no se quiere ir. Aquí sucede lo mismo. Hay equipos de fútbol que igual no te pagan tanto como en otros, pero sabes que el grupo al que perteneces te gusta y hace que te sientas cómodo, que la persona que te dirige cuenta contigo y te da confianza. Son aspectos del salario emocional que permiten decidir si te quedas o te marchas.

¿Es bueno tener objetivos que hay que cumplir sí o sí o eso genera demasiada presión?

La filosofía del sí o sí es importante. Ya sucedió el año pasado con el ascenso. Era un objetivo que había que cumplir. Yo lo denominé trabajar con un punto de no retorno. En la escalada libre hay un punto de no retorno. Cuando has subido 6 metros tienes que terminar de subir la montaña, no puedes volver atrás. El objetivo es ese y tienes que ingenártelas como sea para no perder la concentración, porque si la pierdes te juegas la vida. En el deporte de alta competición tienes que tener un punto de no retorno. En el fútbol y en las empresas no existe, salvo que te lo impongas tú mismo.



> no puedes cumplir, la gente te va a exigir algo con lo que tu no contabas. Por eso yo creo que es tan importante la planificación en las empresas a corto, medio y largo plazo. Normalmente en la empresa española, y no digo que suceda en todas, vamos planificando sobre la marcha". En su opinión, una buena planificación, saber dónde podemos llegar e ir trabajando paso a paso, es fundamental.

EMPRESA Y DEPORTE, GRANDES SEMAJANZAS

A su juicio, la empresa y el deporte de élite tienen muchas similitudes. En ambos casos se trata de grupos de profesionales trabajando en equipo y solo dando el ciento por ciento de cada uno se podrá alcanzar el objetivo común. Para ello hay que dominar los principales valores de éxito: el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo, el esfuerzo, la ambición, el sentido común, la responsabilidad y la autonomía.

En el ámbito deportivo, y más en el futbolístico, el entorno tiene una gran influencia. Los aficionados,

la prensa y los medios de comunicación forman un entramado atento a la evolución de los resultados y a una serie de detalles que, magnificados, pueden condicionar decisiones y comportamientos. El entrenador del real Betis, Pepe Mel, considera que lo que hay que hacer es abstraerse y concentrarse en el trabajo. Patricia Ramírez lo ve desde otro punto de vista: "Los factores externos hay que integrarlos si su aportación es positiva e ignorarlos si me genera problemas y me quita atención de la tarea".

Controlar las situaciones cuando la mar está en calma es sencillo. Lo difícil es mantener el liderazgo, la motivación y seguir implicado con todos los sentidos en los momentos de crisis, cuando hay que tomar decisiones clave. Seguir adelante en momentos complicados implica coger las riendas con autocontrol, con entusiasmo, no dejándonos vencer por las emociones adversas que solo consiguen bloquearnos y torpedear la eficacia con la que debemos resolver las situaciones. Pepe Mel explica que el partido se prepara en el vestuario pero se gana en el terreno del juego: "Tú, como entrenador, planteas el partido perfecto en tu charla



CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 616	
		Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 97%	
Nacional	Economía		Valor (€): 2.264,48	
Mensual		01/03/2012	Valor Pág. (€): 2.315,00	
			Página: 39	Imagen: Si

y en tu semana de trabajo, pero luego el futbolista lo tiene que llevar a cabo". Patricia Ramírez considera que "un buen vestuario suma siempre. Un vestuario que no está cohesionado, que no es una piña, en que unos no están dispuestos a hacer un esfuerzo por los compañeros, normalmente se quiebra".

HUMOR, BIENESTAR, PRODUCTIVIDAD

Para ella, la actitud que tomamos ante la vida juega un papel fundamental. Elegimos el color del cristal con el que miramos las cosas. El humor positivo es un medio muy efectivo para contrarrestar las consecuencias del estrés y de las situaciones socioeconómicas adversas por las que atravesamos en estos momentos. "La capacidad de reevaluar y dar una explicación alternativa a las situaciones dramáticas nos confiere poder y control sobre las mismas, y nos libera de las emociones negativas y de sus desagradables consecuencias", explica.

Rendimiento, productividad y bienestar en el trabajo están directamente relacionados. Patricia Ramírez considera

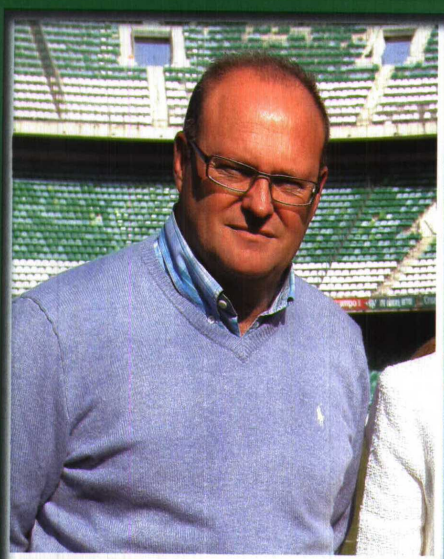
que la calidad de vida en el trabajo reclama cada vez más atención por parte de la Dirección, que ve en ella una de las claves del éxito para retener el talento de los trabajadores, para incrementar la motivación en la organización y para conseguir que los trabajadores tengan "ganas de venir a trabajar". Un buen clima laboral, tanto por las circunstancias de la empresa como por las variables de la personalidad de quien la dirige, aumenta los niveles de satisfacción y eficacia de quien desempeña su labor profesional. "Se trata de trabajar seleccionando bien los objetivos, saboreando cada paso que se da en el camino para alcanzarlos, tratando de vivir el día a día de la empresa con sentido", explica. "Esto se observa en el deporte de alto rendimiento. Cuando realizas tu actividad con tanto placer y con tal nivel de concentración que no te das cuenta de la noción del tiempo, ahí es cuando todo fluye, cuando disfrutas de un partido no estás pendiente de nada más". Para ella su labor se puede explicar en una frase: "Ayudo a personas que en su trabajo se juegan mucho a que no vivan momentos de pánico como el que a veces sufre un deportista de alto rendimiento en los momentos previos a su intervención". ■





ENTREVISTA CON PEPE MEL, ENTRENADOR DEL REAL BETIS

"UN BUEN LLEVADOR DE GRUPOS SABE QUÉ TECLA HAY QUE TOCAR EN CADA JUGADOR"



José Mel, más conocido como Pepe Mel, es el actual entrenador del primer equipo del Real Betis. Comenzó su carrera deportiva en las categorías inferiores del Real Madrid y pasó a la Real Sociedad Deportiva Alcalá (Alcalá de Henares, Madrid), donde ostenta un record de 34 goles con ese club. Ha jugado en el Atlético Osasuna, Castellón, Real Betis (siendo máximo goleador de Segunda División en la temporada 1989/90), Granada y Getafe. Como entrenador ha pasado por casi todas las divisiones entrenando a equipos como el Coslada, Real Murcia, Tenerife, Getafe, Alavés, Polideportivo Ejido, Rayo Vallecano y Real Betis, con el que logró el ascenso a Primera División la pasada temporada.

Como futbolista fue un gran goleador y como entrenador se caracteriza por apostar por el fútbol ofensivo y el apoyo a la cantera. Pero, además, es un entrenador atípico. En las concentraciones es fácil verle con un libro entre las manos y le gusta escribir. Tanto es así que ya ha publicado su primera novela, "El mentiroso" (Jirones de Azul, 2011). Y tiene más en el cajón. Se define como un "llevador de grupos", huye de las declaraciones espectaculares y ha introducido

la figura del psicólogo, en la persona de Patricia Ramírez, para mejorar el rendimiento de sus jugadores.

¿El trabajo de la psicóloga de un club de fútbol debe centrarse en los futbolistas?

Nosotros llevamos casi dos años trabajando juntos. El primer paso que dio Patricia es ganarse la confianza de todo el mundo, no solo de los futbolistas, porque un equipo no acaba en los futbolistas, hay muchas personas que trabajan en él: el cuerpo médico, los utilleros, la directiva... Ella se ganó la confianza de todos a base de trabajar. Pero, el principal es el futbolista, que debe creer ciegamente en lo que ella le dice.

¿Es más difícil trabajar con un grupo?

Hay que diferencias cuando trabajas con un individuo y cuando lo haces con un equipo porque hay que buscar los objetivos comunes del grupo. A mí me parece más sencillo trabajar con una persona que hacerlo con 25.

¿La psicóloga también tiene que ayudar al entrenador, que debe ser un poco psicólogo?

En un cuerpo técnico hay entrenadores de porteros o preparadores físicos, además de mi papel que es el de coordinar toda la parte técnica y trabajar con todos. Del mismo modo, el psicólogo tiene su parcela y su responsabilidad. Yo no me meteré nunca en su trabajo. Confío en Patricia creo que su trabajo está bien hecho. Eso no quita para que yo, durante la semana, también tenga componentes psicológicos en mi relación con los jugadores porque hablan conmigo, porque les tengo que explicar cosas, porque tenemos que cosas que corregir.

¿Un buen gestor de grupos debe saber gestionar las individualidades?

Yo tengo que ser consciente de que cada jugador es diferente y que tiene una tecla diferente que hay tocar, si no, no sería un buen llevador del grupo. Personalmente yo también me apoyo en ella porque yo también tengo una tremenda carga detrás de mí. Patricia me



aconseja en determinadas ocasiones cómo actuar en el trabajo diario.

¿Cómo se motiva a un jugador que no juega nunca?

Es complicado. El trabajo del entrenador es conseguir que no se sienta menospreciado ni infravalorado. Y eso es difícil de conseguir. Cuando uno no ejerce su profesión para la que piensa que está dotado es difícil hacerle ver que el que toma las decisiones sí piensa y cree en él aunque no sea titular. Ese es un trabajo que el entrenador debe hacer diariamente. Ahí también está el apoyo de la psicóloga que todas las semanas trabaja con ellos para saber qué tecla hay que tocar de cada jugador para que intente superarse y sacar lo mejor de sí mismo.

¿Actualmente cuál es su modelo a seguir como entrenador, como llevador de grupos?

Ahora mismo el Barcelona. Es muy difícil lo que está consiguiendo. Es muy complicado convencer al mismo grupo año tras año que tienen que volver a ganarlo todo. Para mí como entrenador, como profesional que quiere competir al máximo nivel, conseguir que la misma gente durante cuatro años tenga un nivel tremendamente alto y que la gente que viene de la base sume lo mejor es muy difícil. Para nosotros es un buen espejo en cuanto a profesionalidad y hambre por conseguir las cosas.

¿El partido se gana en el campo o en el vestuario?

Todo va unido. Es imposible separarlo. Tú, como entrenador y como psicólogo, haces el partido perfecto en tu charla y en tu semana de trabajo. Luego el futbolista lo tiene que llevar a cabo. Lo que sí puedo decir es que el jugador es una pieza fundamental en este deporte, como en todos. Tú puedes haber trabajado muy mal sin darte cuenta y el jugador tiene la capacidad de cambiar eso sobre el terreno de juego.

¿Los factores externos pueden condicionar los resultados del grupo deportivo?

El Real Betis pasó la temporada pasada por una situación excepcional. Es normal que un presidente tenga

tres o cuatro cuerpos técnicos a lo largo de un año. Lo que no es normal es que un cuerpo técnico tenga tres o cuatro presidentes en un año. Eso es lo que pasó el año pasado. Nosotros llegamos a la conclusión que no nos íbamos a preocupar de las cosas que no dependían de nosotros y sí de que podíamos ayudar al club ganando partidos. Y logramos el ascenso a Primera División.

¿Cómo se puede conciliar el trabajo a medio o largo plazo de la psicóloga con los resultados a corto plazo que exige el fútbol?

Patricia trabaja a corto plazo con el primer equipo. Trabaja pensando en el domingo siguiente. El fútbol no te da más plazos cuando trabajas en el cuerpo técnico y ella forma parte del cuerpo técnico. Los plazos en el fútbol están claros. Pase lo que pase el domingo anterior tienes que jugar y ganar en el siguiente.

¿Se puede trabajar en el día a día y pensar en la próxima temporada?

Son dos trabajos paralelos que como profesional tienes que hacer. Muy malos profesionales seríamos en este cuerpo técnico si llega el verano y no hemos trabajado nada para el futuro. Empezaríamos la siguiente temporada con mal pie. Pero, lo más importante es el trabajo diario porque a nosotros se nos encomendó un objetivo, que es la permanencia. La situación económica del Real Betis es delicada y hay que quedarse en Primera sí o sí. Eso es lo que centra el ciento por ciento de nuestra energía. Pero dicho esto, si le damos importancia al futuro porque el futuro de este club pasa por hacer las cosas bien y con sentido común.

