

Formando al líder  
de un equipo

Marcelo Roffé

Sebastián Riccardi

Formando al líder  
de un equipo

Roffe, Marcelo

Formando al líder de un equipo / Marcelo Roffe. - 1a ed. -  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Lugar Editorial, 2016.

232 p. ; 23 x 16 cm.

ISBN 978-950-892-527-5

1. Psicología del Deporte. I. Título.

CDD 796.019

# Agradecimientos

Agradezco a mis padres porque gran parte de lo que soy es gracias a ellos.

Agradezco a mis hijos: Salma, Tobías y Joaquín porque los amo mucho y me divierto con ellos.

Agradezco a mi hermana por nuestra linda amistad.

Agradezco a mis amigos porque están en las buenas y en las malas mucho más (ellos saben quiénes son).

Agradezco a Arturo Frydman, mi analista, por los veinte años de camino transitado juntos.

Agradezco a Javier Mascherano, Maximiliano Velázquez, Mario Alberto Yepes, Hernando Arias, Julián Gallo, Alfredo Fenili y Pedro Lespada por sus aportes distintivos y pinceladas de lujo al libro.

Agradezco a todos los deportistas y entrenadores con los que tuve el honor de trabajar y que me enseñaron el valor y el “plus” del trabajo en equipo.

Agradezco a mis colegas de APDA Y SOLCPAD por ayudarme a ser cada día mejor.

Agradezco a Sebastián Riccardi por su valiosa colaboración y el trabajo cohesionado que realizamos.

Agradezco a Lugar Editorial y en especial a Graciela Rosenberg por confiar en mí desde 1999.

Quiero también homenajear a Diego Barisone que nos ilumina desde una bella estrella.

Y por último, agradezco a la vida porque es la que quiero tener y a Dios por protegerme siempre.

Marcelo Roffé

A Marcelo, por los años de generosidad, aprendizaje y las oportunidades brindadas.

A Gloria, mi novia, por su amor, su apoyo y su acompañamiento constante.

A Ricardo y Patricia, mis padres, por sembrar mis sólidas bases en todos los aspectos de la vida.

A mis hermanos Nicolás y Solange, por todo el camino transitado juntos durante tantos años.

Sebastián Riccardi

Coordinación editorial: Mónica Erlich

Diseño interior: Silvia C. Suárez

Ilustración y diseño de cubierta: Rubén Longas

© 2016, Marcelo Roffé/Sebastián Riccardi

[www.alto-rendimiento.com.ar](http://www.alto-rendimiento.com.ar)

[psicologia@marceloroffe.com](mailto:psicologia@marceloroffe.com)

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro, en forma idéntica o modificada y por cualquier medio o procedimiento, sea mecánico, informático, de grabación o fotocopia, sin autorización de los editores.

ISBN 978-950-892-527-5

© 2016 Lugar Editorial S.A.

Castro Barros 1754 (C1237ABN) Buenos Aires, Argentina

Tel/Fax: (54-11) 4921-5174 / (54-11) 4924-1555

E-mail: [lugar@lugareditorial.com.ar](mailto:lugar@lugareditorial.com.ar)

[www.lugareditorial.com.ar](http://www.lugareditorial.com.ar)

[facebook.com/Lugareditorial](https://facebook.com/Lugareditorial)

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en la Argentina – *Printed in Argentina*

# Índice

Prólogo 1	
Javier Mascherano .....	9
Prólogo 2	
Mario Yepes .....	11
Prólogo 3	
Hernando Arias Londoño .....	13
Introducción .....	15
La valla menos vencida .....	19
1. Inteligencia emocional.....	21
Línea de 4 .....	35
<b>Dupla central</b>	
2. Equipo y cohesión .....	37
6. Propiedades de un equipo .....	51
<b>Laterales con recorrido</b>	
4. Experiencias .....	61
3. Evaluaciones y ejercicios prácticos .....	107
Ganar el medio .....	123
<b>El equilibrio</b>	
5. Resiliencia .....	127
<b>Interiores / Box to box</b>	
8. (Inter)disciplina .....	137
11. Historias inéditas.....	147

Jugar con enganche .....	159
<b>El distinto (y el capitán)</b>	
10. Liderazgo .....	161
Pilares del ataque.....	179
<b>El mejor socio</b>	
7. Comunicación .....	181
<b>El goleador</b>	
9. Motivación .....	197
Banco de pruebas (internas) .....	211
DT: Estrés vs. control de miedos y presiones .....	213
El cierre: Haka y Whakatauki .....	223
Epílogo. La sustancia secreta	
Julián Gallo .....	225
Bibliografía.....	229

# Prólogo 1

Javier Mascherano\*

Conocí a Marcelo Roffé en la preparación previa al viaje hacia el Mundial Sub 17 en Trinidad y Tobago. Como acababa de finalizar el Mundial Sub 20 y él estaba abocado a esa tarea, quedaban pocos días y acordó con el cuerpo técnico realizar un trabajo con los tres referentes de ese equipo: Carlos Tévez, Hugo Colace y yo.

No es fácil describir, para mí, lo que es el liderazgo. Puedo personificarlo en grandes compañeros, futbolistas, entrenadores y diferentes personas que se cruzaron en mi camino. Todos ellos muy influyentes y me ayudaron en la vida; de ellos fui tomando muchas cosas que consideré virtudes que, como otros, estaba convencido de que así era; éramos un gran número de individuos que absorbíamos esos saberes, lo sentíamos así. A partir de ahí fui entendiendo que uno es siempre parte de algo, un grupo, un equipo, un sueño compartido o una aspiración grupal. Entonces debemos esforzarnos para dar el máximo y ayudar a que el compromiso sea de todos, no imponiéndolo, sino tratando de que se comprenda, de que se quiera y desee y de anteponer el todo al uno. Eso es lo que mejora al otro y como consecuencia a todos los demás, NUNCA SOLO, NO EXISTO

---

\* Javier Mascherano es uno de los futbolistas con mayor reconocimiento y trayectoria internacional. Símbolo de la Selección Argentina que integra desde hace 13 años, fue capitán por un largo período. Es reconocido como un líder absoluto tanto por sus pares como por los entrenadores que lo tuvieron a su cargo. Actual jugador titular del Barcelona (para muchos el mejor equipo de la historia del fútbol), se diferencia también por haber escrito en 2015 un libro, y de gran éxito: *Los 15 escalones del liderazgo: mis valores en el fútbol y en la vida*.

SOLO, necesito de vos para ser mejor, y vos y yo del otro, y del otro, y así de todos los que viajamos en un sueño determinado.

Termino con uno de mis preceptos favoritos: “como líder, ante una frustración, tu obligación es preguntarte qué podrías haber hecho para evitarla” y así volver a intentarlo nuevamente, porque de eso se trata, ¿no?

El libro me atrajo desde el primer momento. Es un tema que a mí me interesa especialmente, hoy como jugador y ya imaginándome como entrenador. Recomiendo el capítulo de propiedades de un equipo, el de resiliencia (clave para ser un buen líder) y sobre todo la parte de capitanes con todas las letras así como las acciones de un mal caudillo.

## Prólogo 2

Mario Yepes\*

Conocí a Marcelo el 5 de agosto de 2012 en Madrid cuando en medio de una fecha FIFA, en lugar de disputar algún encuentro amistoso, José Pekerman y sus colaboradores decidieron que nos concentráramos aislados de todos los estímulos externos y profundizáramos nuestros vínculos como integrantes de la Selección de Colombia. En esa estadía Marcelo se presentó como psicólogo deportivo y yo como capitán y referente. Desde ese momento, tanto en las eliminatorias para clasificar para Brasil 2014 como en la Copa del Mundo, la experiencia vivida fue de un apoyo realmente importante y positivo para el equipo, tanto en el trabajo individual con cada uno de nosotros como en lo colectivo. Desde su función nos ofreció distintos tipos de juegos, test y charlas para que fluyera la armonía del grupo, la comunicación, la motivación. Todos elementos que parecen pequeñas cosas pero que sirven para cumplir los objetivos que un equipo se trace. Esto a veces en el fútbol no es muy bien visto por cada una de las patas que lo componen: jugadores, cuerpo técnico, dirigentes y hasta periodistas. En nuestro caso, ocurrió todo lo contrario y fue muy bien retribuido por ambas partes, cosechando mucha confianza entre todos.

A Marcelo le tocó arribar a un grupo que estaba armado y formado. Bastante bueno, humanamente hablando. Sin embargo, había

---

\*Mario Alberto Yepes es un exfutbolista colombiano que se desempeñaba como defensa central. Actualmente es entrenador del Deportivo Cali, equipo de primera división del fútbol profesional colombiano. Fue el capitán de la Selección Colombiana, con la que jugó 102 partidos. Fue jugador de River Plate, Milan, Paris Saint Germain, Nantes, San Lorenzo, Atalanta y Chievo Verona, entre otros. Consolidó una carrera brillante jugando 765 partidos y convirtiendo 50 goles.

mucho por trabajar. Se focalizó en fortalecer al equipo en todo sentido, incluyendo la búsqueda de líderes positivos. Y esos líderes debíamos hacernos cargo de que las cosas saliesen bien porque había una gran calidad técnica, a partir de la cual creíamos que se podían alcanzar logros importantes.

Así fue que empezamos a trabajar juntos. Yo como capitán y él como psicólogo, además de la ayuda del entrenador y de todos los jugadores para encontrar, visualizar y definir el rol de cada jugador dentro del equipo, de cada miembro del cuerpo técnico, de cada persona que hace a un grupo de trabajo y para construir una verdadera “mentalidad ganadora”. Tratamos de aprovechar al máximo esas cualidades, de mejorar los defectos que se podían encontrar dentro de un grupo humano y a partir de ahí empezar a fortalecer las virtudes. Todo este proceso resultó muy importante, a pesar de que no era cuestión de verse todos los días sino mensualmente, en cada convocatoria a la selección. De a poco el grupo entendió la tarea y sus resultados empezaron a notarse no solamente en el trato cotidiano y en los factores emocionales, sino que también nos ayudó mucho a la hora de entrar a la cancha a jugar.

Cuando se habla de la importancia del liderazgo, yo creo que no se acota solo a un equipo de fútbol sino en cualquier situación laboral o de la vida misma, en una empresa o en los casos de personas que realizan actividades juntas. Hoy, iniciando mi camino como entrenador, me doy cuenta aún más lo fundamental que resultan los pequeños detalles. La clave radica en encontrar un objetivo común para que desde esa visión el líder consiga apuntalar a todos los miembros del equipo hacia la concreción de dicho objetivo. En el momento uno aprende que se lo valora por lo que está consiguiendo internamente y no por lo que se observa desde afuera del grupo; realmente ahí comienza a verse la validez de un líder.

No será fácil para ese referente entender cuál es el objetivo principal, saber contagiar al resto para que luche por alcanzarlo y establecer el trabajo que debe desarrollar cada uno de manera mancomunada. Por eso, todas las herramientas que se describen y analizan en este libro están dirigidas a facilitar una tarea tan compleja como esa. Pienso que un líder es la persona que aprende a dejar todos los beneficios, los orgullos y las ganancias personales en pos de una meta conjunta del equipo de trabajo. Ese es el precio que deberá pagar, pero que sin dudas le traerá mayores recompensas.

## Prólogo 3

Hernando Arias Londoño\*

Durante toda la experiencia que he acumulado en el deporte –como deportista, estudiante y después como profesional–, me he interesado en conocer todo lo relacionado con el entrenamiento integral. Es decir, concibo a un deportista de alto rendimiento que integre todos los aspectos de la preparación: física, técnica, táctica, cognitiva y psicológica. Pero estamos lejos de que lo psicológico sea considerado por la mayoría un proceso de preparación deportiva. Como se describe muy bien en este libro, por ejemplo, para el mundial de Brasil solamente 3 de las 32 selecciones contaban con un psicólogo deportivo en su cuerpo técnico.

He tenido la experiencia de trabajar con psicólogos deportivos y actualmente tengo el privilegio de contar con la asesoría de Marcelo Roffé en el Deportivo Cali de Colombia. Ha sido un enorme beneficio tanto personal como para los deportistas que orientamos. Entendemos la psicología deportiva como parte de la preparación

---

\* Hernando Arias Londoño es licenciado en Educación Física y Salud, Universidad del Valle. Especialista en Condicionamiento Físico y Rehabilitación en Deporte, Universidad Shimane, Japón. Especialista en Actividad Física Terapéutica, Escuela Nacional del Deporte. Especialista en Rehabilitación Cardíaca, Hospital Hermanos Ameijeiras, Cuba. Magister en Fisiología del Deporte, Universidad del Valle. Candidato a Doctor en Ciencias del Deporte, Atlantic University. Tiene 30 años de experiencia en fútbol. Director General Cantera de la Asociación Deportivo Cali de Colombia. Docente universitario en la Universidad del Valle y Escuela Nacional del Deporte.

para optimizar el rendimiento deportivo, para hacer visible lo que se entrena diariamente en lo físico, técnico y táctico.

Al leer el último libro de nuestro amigo Marcelo, aparte de ser un privilegio, me ratifica lo que pienso de la psicología del deporte. Es una lectura especializada, pero por la manera en que se van describiendo las diferentes posiciones de juego, de manera amena, anecdótica, fantástica, uno va percibiendo los nuevos aportes para la optimización del entrenamiento. Este libro tiene la propiedad de que se puede comenzar a leer en cualquier capítulo, ir hacia atrás, saltarse el final, etc.

La perfecta elección de las notas al inicio de cada capítulo, lo introduce a uno en la lectura de cada uno de los temas de una manera seductora. Si abordamos el libro en forma ordenada, inicia con un tema clave: la inteligencia emocional. Dicho tema se hace entender perfectamente porque lo narra en el idioma de los entrenadores y lo ubica de atrás para adelante dentro de la alineación del equipo, el arquero. Luego pasa al tema de la cohesión y las propiedades del equipo a partir de la dupla central. Los laterales son el pretexto para, de una manera generosa, narrarnos sus experiencias profesionales (Argentina, Colombia, Chacarita, Ferro, etc.), brindando toda una serie de tips psicológicos.

Continúa el libro brindando herramientas para el trabajo psicológico de los deportistas. Los medios son la excusa para otros temas: el equilibrio, la resiliencia, la interdisciplina. Nos introduce después en un capítulo espectacular, historias inéditas al estilo Roffé. El enganche, el distinto, para enfocar de manera clara el tema de liderazgo. Ya cerrando el libro remata con la comunicación y el goleador que inspira el tema de la motivación.

No se queda afuera el entrenador, el tema del estrés vs. el control de miedos y presiones. Para el cierre definitivo nos sumerge en el canto intimidatorio de los All Blacks: whakatauki.

;;;Qué gran lectura!!!

## Introducción

“El orden es el placer de la razón pero el desorden es la delicia de la imaginación.”

*Paul Claudel*

Cuando el poeta, dramaturgo y diplomático francés, antes de mediados del siglo XX, repetía esta frase de su autoría y la volvía inmortal, era imposible que alguien creyera que en estos tiempos se utilizaría para explicar un nuevo proyecto que ha quedado plasmado en este libro, en especial porque trata sobre dos disciplinas totalmente ajenas a su especialidad: la Psicología y el fútbol. Debe ser el riesgo que se corría al saber cristalizar en palabras las ideas que no abundaban en aquella época. Pues vale la pena tomarlas prestadas en la presentación de una propuesta algo atípica para el género literario. Más allá de la temática del libro, cuando decidimos (y pudimos) acelerar, intentamos darle al lector un poder que este ya viene adquiriendo cuando participa, a través de la escritura, en la comunicación 2.0. Esta vez no seremos nosotros quienes te obligaremos a leer tal o cual concepto de acuerdo a la organización y los números en que se ordena cada capítulo. Vos podrás ser protagonista y escoger libremente. De “elegir tu propia aventura” a “elegir tu propia camiseta”.

El fondo importa más que las formas, más allá de que cada una incide sobre la otra. Esa bendita forma (o formato) la detallaremos

en breve. ¿Y el fondo? Se trata de demostrar la importancia cada vez mayor del liderazgo en la conformación de una estructura colectiva sólida que permita explotar las potencialidades grupales e individuales en un equipo de fútbol. O en cualquier otra organización. Aunque hoy prioricemos pararnos específicamente en el mundo de la pelota y todo lo que la rodea. Desde la experiencia y conocimiento de un psicólogo con más de 20 años de batallas rodeado de jugadores y cuerpos técnicos profesionales y la capacidad de un periodista deportivo para entender los enredos y ruidos comunicacionales latentes, queremos brindar una especie de GPS (Guía PSicológica) que permita a los protagonistas directos y también a todo el entorno que consume y se apasiona con el fútbol profesional entender las vías factibles que ayudan a alcanzar los objetivos dispuestos por cada institución. Siempre desde la mirada y perspectiva mental y emocional, sólo una de las tantas herramientas con las que cuenta un deportista, más aún en el alto rendimiento. Saber captar la importancia del máximo referente dentro del equipo será el punto de partida para empezar a resolver todos los conflictos que vayan surgiendo.

Un líder debe tener seguidores. Debe saber conducir un equipo. Enriquecerlo. Tendrá que poseer un espíritu de servicio. En la empresa, en la familia, en el fútbol. Es nuestro deseo brindarle a esa persona que cumple tamaño rol dentro de cualquier organización, un marco teórico y una serie de vivencias ligadas a la fortaleza mental para optimizar sus propios recursos. A través de conceptos simples, de ejemplos prácticos, esta obra puede ayudar tanto a ese líder vigente como al que se está formando para serlo en el futuro. Por eso, la idea es difundir este material de manera transversal y no únicamente a las altas esferas de una institución. A continuación se desarrollarán conceptos, herramientas, ejemplos y testimonios que les brindarán un esencial piso de conocimiento para analizar cómo se construye y cómo se consolida un líder eficaz.

¿Los equipos se arman sólo de atrás para adelante? Esta frase tan habitual en el mundo del fútbol nos sirve de disparador para explicar el criterio adoptado en esta oportunidad. He aquí nuestro segundo desafío. La organización de este libro tiene forma de “dibujo táctico”, lo cual no quiere decir que bucaremos por el mundo de

las pizarras y estrategias futbolísticas. Hay mucha información para incorporar (o asentar) y reflexiones por sacar. No se trata de ordenarlas según la relevancia de cada una. Nosotros las orientaremos. Ustedes elegirán. Los agrupamientos por tema no son caprichosos, pero tampoco indispensables. La estructura de un equipo goza de una columna vertebral. Esta obra, también. El 1, la zaga central, el 5, el 10, el 9. Conceptos esenciales. Laterales con mucho “recorrido” en el campo de trabajo. Experiencias profesionales e historias de protagonistas. Si uno de los ejes a tratar es el de la motivación, lo primero que buscamos es que quien tome este producto con sus manos pueda sentirla en su cuerpo al ritmo de la lectura. Para eso, los invitamos a optar por el fragmento que más los seduzca al momento de abstraerse de la realidad. Empezar por el principio, por el medio o por el final. Llegó la hora de decidirse por una camiseta, un número y entrar a la cancha. A jugar.

# La valla menos vencida

Algunos desafíos resultan existenciales de acuerdo a la función y profesión de cada uno. Por ejemplo, para un periodista dedicado a la prensa escrita, lo que antes se denominaba “desafío de la hoja en blanco”, actualmente materializado bajo el término de “pantalla” (sea el dispositivo que fuere), se transformaba en el mayor de los temores a superar. El inicio de toda redacción, tratándose de una crónica, una entrevista u otro tipo de nota, siempre provoca un vértigo digno de no saber si se está dando en la tecla. A la hora de empezar un libro, las sensaciones se vuelven bastante similares. Aún cuando se apuesta por una estructura no necesariamente correlativa.

Así y todo, algún concepto del mundo de la Psicología debía pararse debajo de los tres palos para empezar a delinear el equipo de jugadores mentales que le darán mayor jerarquía a un líder. Ese puesto tan especial, divisado como el más individual en un deporte de equipos, el de la soledad, requiere de una mayor explotación de herramientas psíquicas que la de cualquier otra posición dentro de una cancha. Ser arquero no es para cualquiera. Tanto como el tamaño de las manos, la saltabilidad, la capacidad de reacción motora y el posicionamiento dentro del área, este debe contar con un importante control de las emociones, de los miedos y las presiones, más un elevado poder de concentración. Lo mismo ocurre con un líder. Su preparación a todo nivel es superior al resto de los integrantes de un equipo. Su exposición, también.

Entonces, ¿cuál es el concepto número uno que trataremos? ¿El que merezca diferenciarse del resto como la camiseta del arquero respecto de la de sus compañeros? ¿El que requiera de una habilidad de la cual otros carecen, como el uso de las manos y los brazos? En este lugar privilegiado ubicaremos nada menos que a la *inteligencia emocional*. Más de una vez se ha estudiado y verificado que la concentración y la autoconfianza son las herramientas mentales a las que más acude un arquero para cumplir con creces sus metas (Roffé, 2000). Para que ambas se encuentren bien desarrolladas y equilibradas en una persona, este punto a tratar se vuelve esencial.

El mayor propósito que se impone en la tarea de un arquero es el de conservar la valla menos vencida lo máximo que se pueda dentro de sus posibilidades. Paradójicamente, una de las vallas más difíciles de saltar para un deportista de alto rendimiento, pero también para aquellos con altos niveles de exposición e incidencia sobre un grupo de personas, es el de la inteligencia emocional. Los invitamos a encontrar en este primer capítulo distintas alternativas para lograrlo.



## Inteligencia emocional

“El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás, sino con el arte de persuadirles para colaborar en la construcción de un objetivo común.”

*Daniel Goleman*

Planificar, organizar, decidir, ejecutar, analizar, corregir. Volver a hacer todas estas acciones, pero ante un mayor nivel de dificultad. Las obligaciones cotidianas, las específicas, las laborales, siempre nos obligan a preguntarnos cómo llevar a cabo, en su debida medida y de acuerdo a las expectativas que existan, este tipo de actos físicos o mentales, individuales o grupales. Los resultados que se obtengan dependerán mucho de la capacidad de la persona para desarrollarlos, es decir, del nivel de inteligencia que posea y que actúe de plataforma en cada momento. Esa inteligencia es una habilidad que se constituye de diferentes formas en cada ser humano, que contará con una cuestión innata y una parte no menor que irá adquiriendo en cuotas a lo largo de su vida.

Dicho de otro modo, la inteligencia es una facultad especial, propia de cierta clase de seres orgánicos, que les otorga juntamente con el pensamiento, la voluntad de obrar, la conciencia de la existencia

y de la individualidad, así como también los medios para establecer relaciones con el mundo exterior y para atender sus necesidades. El arte a desarrollar es la capacidad de responder de la mejor manera posible a las exigencias que el mundo exterior nos presenta.

Volcadas al ámbito deportivo, más precisamente el futbolístico, la inteligencia se vuelve fundamental en las conductas de una persona a la hora de la resolución de los conflictos, que bien pueden dividirse en dos escenarios: dentro del campo y fuera de él.

- *Dentro del campo:* Los problemas surgen aquí al tratarse de un juego de cooperación-oposición, influenciado por los propios compañeros y los rivales. Por un lado, las dificultades pueden ser de carácter sociomotriz, porque el movimiento o gesto se lleva a cabo en función de la situación de juego (de acuerdo a la posición en la cancha y ubicación del resto de los jugadores). Por otra parte, también se habla de problemas socioafectivos, pues las características de las relaciones con los demás inciden en la resolución de la situación.
- *Fuera del campo:* Son cuestiones estrictamente socioafectivas, como la necesidad de mediar en un conflicto dentro del vestuario, es decir, en el seno del equipo, o promover algún tipo de atención externa focalizada hacia el líder para distender las tensiones del resto, a través de mecanismos específicos, como declaraciones a la prensa, corriendo siempre el riesgo de generar el efecto contrario.

### **Mucho más que un sentimiento**

Ahora, ¿qué es la inteligencia emocional? Para entenderlo mejor, recurriremos obligatoriamente al psicólogo estadounidense Daniel Goleman, quien en 1995 escribió el libro *La inteligencia emocional*, en el cual deja asentadas las bases de cualquier análisis al respecto. Él mismo reconoce que no fue el descubridor de este concepto, pero sí quien lo acuñó y desde 1981 lo difunde por el mundo. Goleman entiende a la emoción como “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción”.

La mejor manera de definir la Inteligencia Emocional es considerar que se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal e intrapersonal y para resistir la tentación que nos mueve a reaccionar de una manera impulsiva e irreflexiva, obrando en vez de ello con receptividad, con autenticidad y con sinceridad.

Por ejemplo, se ha concluido que en general en la pareja tradicional de fines del siglo XX (hoy las duraciones de las diversas etapas en las relaciones sentimentales son más difusas), era dentro del primer año de matrimonio cuando afloraban las limitaciones de inteligencia emocional. Durante una discusión, el pensamiento es tan confuso, la percepción tan limitada y la emoción tan intensa que no puede impedir que seamos capaces de considerar siquiera el punto de vista del otro. Sin autocontrol, esto último se tornaría imposible de lograr. Para ello, la inteligencia emocional, según su teoría, se basa en cinco pilares:

1. **Autoconciencia:** aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.
2. **Autorregulación o autocontrol:** capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.
3. **Motivación:** pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el status. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.
4. **Empatía:** aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas. Habilidad para tratar al otro en función de sus reacciones emocionales. Entre sus características, se encuentra la posibilidad de darse cuenta justamente de sus emociones, de comprender el motivo de las mismas y, en consecuencia, de dar respuesta a lo que ellas le demandan al que tiene enfrente, es decir, a uno mismo.
5. **Habilidades sociales:** competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales (en su concepción original, no