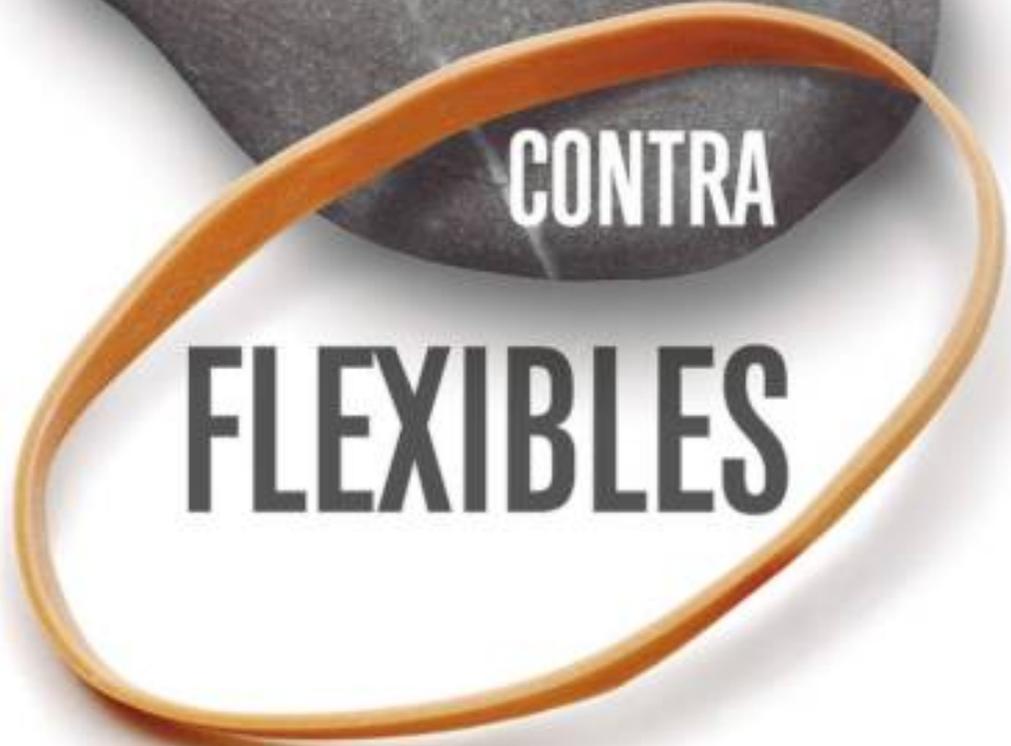


MICHELE GELFAND



RÍGIDOS

CONTRA



FLEXIBLES

**REGLAS DE ORO PARA
UN MUNDO SIN NORMAS**

conecta

SÍGUENOS EN
megustaleer



[@megustaleerebooks](#)



[@megustaleer](#)



[@Conectad2s](#)



[@megustaleer](#)

| Penguin
Random House
Grupo Editorial |

*Dedicado a Martin J. Gelfand, mi padre,
que me animó a explorar el mundo,
y a Harry C. Triandis, mi mentor,
que me dio las herramientas científicas
para comprenderlo*

Introducción

Son las once de la noche en Berlín. No se ve ni un solo coche, pero un peatón espera pacientemente en el paso de cebra hasta que el semáforo se pone en verde. Entretanto, a seis mil cuatrocientos kilómetros, en Boston, en la hora punta, los trabajadores desobedecen la señal de «No pasar» y cruzan a toda prisa por delante de los taxis. Más al sur, en São Paulo, son las ocho de la tarde y los lugareños retozan en bikini en los parques públicos. Más arriba, en Silicon Valley, es media tarde y los empleados de Google, vestidos con camiseta, juegan un partido de tenis de mesa. Y en Zúrich, en el banco suizo UBS, que durante años impuso un código de vestimenta de cuarenta y cuatro páginas, [1] los ejecutivos que trabajan hasta bien entrada la noche apenas se han aflojado la corbata.

Bromeamos sobre si los alemanes son excesivamente ordenados o los brasileños enseñan demasiada carne, pero rara vez pensamos en cómo surgieron esas diferencias. Más allá de las normas de vestimenta y los patrones de conducta de los peatones, las diferencias sociales entre las personas son profundas y amplias: desde la política y la forma de gestionar hasta la crianza y el culto, pasando por las vocaciones y las vacaciones. Durante los últimos miles de años, la humanidad ha evolucionado hasta llegar a un punto en el que existen 195 países, [2] más de siete mil idiomas [3] y varios miles de religiones. [4] Incluso dentro de una sola nación, como Estados Unidos, existen infinidad de modas, éticas, orientaciones políticas y dialectos distintos, a veces entre personas que viven muy cerca. La diversidad de la con-

ducta humana es asombrosa, sobre todo teniendo en cuenta que el 96 por ciento del genoma humano [5] es idéntico al de los chimpancés, cuyo estilo de vida, a diferencia de los humanos, es mucho más parecido entre distintas comunidades. [6]

Celebramos la diversidad y condenamos la división, y con razón, pero sorprende nuestra ignorancia respecto de lo que subyace en ambos bandos: la cultura, un misterio obstinado de nuestra experiencia y una de las últimas fronteras inexploradas. Hemos utilizado nuestro cerebro privilegiado para lograr hazañas técnicas increíbles. Hemos descubierto las leyes de la gravedad, separado el átomo, cableado la Tierra, erradicado enfermedades mortales, elaborado un mapa del genoma humano e inventado el iPhone; incluso hemos entrenado a perros para que monten en monopatín. No obstante, pese a todas nuestras proezas técnicas, sorprenden los escasos avances en la comprensión de algo igual de importante: nuestras diferencias culturales.

¿Por qué estamos tan divididos pese a estar más conectados que nunca en el plano tecnológico? La cultura es el núcleo de nuestras divisiones, y necesitamos saber más sobre ella. Durante años, tanto los expertos en política como la gente común nos hemos esforzado por encontrar un factor subyacente profundo que explicara nuestros rasgos y distinciones culturales, ambos complejos y extensos. A menudo nos centramos en características superficiales, los «síntomas de la cultura». Intentamos explicar nuestras divisiones culturales en términos geográficos, pensamos que la gente se comporta como se comporta porque vive en Estados azules o rojos, en zonas rurales o urbanas, en países occidentales u orientales, en el mundo desarrollado o en otro en vías de desarrollo. Nos preguntamos si la cultura se puede explicar mediante las diferencias en la religión o en las distintas «civilizaciones». [7] Por lo general, esas distinciones nos han generado más preguntas que respuestas porque

pasan por alto la base más profunda de nuestras diferencias: no llegan al modelo primario de cultura subyacente.

La respuesta más convincente ha estado oculta a simple vista. Del mismo modo que principios sencillos pueden explicar mucho en campos como la física, la biología y las matemáticas, gran parte de las diferencias y divisiones culturales pueden explicarse con un sencillo cambio de perspectiva.

Resulta que la conducta depende en gran medida de si vivimos en una cultura rígida o flexible. El lado en que se sitúe una cultura se reflejará en la solidez de sus normas sociales y la severidad con la que las aplique. [8] Todas las culturas cuentan con normas sociales —reglas para lo que se considera una conducta aceptable— que solemos dar por sentadas. De niños aprendemos cientos de normas sociales, como, por ejemplo, a no quitarle algo de las manos a otras personas, a caminar por la derecha de la acera (o por la izquierda, según donde vivas), a vestirnos todos los días... Seguimos absorbiendo normas sociales a lo largo de nuestras vidas: qué ponerse en un funeral; cómo comportarse en un concierto de rock en comparación con uno sinfónico; y cómo llevar a cabo correctamente los rituales, desde las bodas hasta el culto. Las normas sociales son el pegamento que aglutina los grupos, nos otorgan identidad y nos ayudan a coordinarnos de maneras nunca vistas. Con todo, la fuerza de ese pegamento social varía según la cultura, con consecuencias profundas para nuestra visión del mundo, nuestro entorno y nuestro cerebro.

Las culturas rígidas cuentan con severas normas sociales y poca tolerancia a la desviación, mientras que las culturas flexibles adoptan normas sociales débiles y son muy permisivas. [9] Las primeras son las que imponen las normas y las segundas, las que las rompen. En Estados Unidos, una cultura relativamente flexible, una persona que va caminando por su calle enseguida presenciara un montón de infracciones informales de las normas, desde tirar basura al suelo

hasta cruzar en rojo o no recoger los excrementos del perro. En Singapur, en cambio, donde las infracciones de las normas son escasas, la calzada está impoluta y no se ve a nadie cruzando en rojo. [10] O piensa en Brasil, una cultura flexible donde todos los relojes en la calle [11] indican una hora distinta y llegar tarde a una reunión de trabajo [12] es más la norma que la excepción. De hecho, para asegurarse de verdad de que alguien sea puntual en Brasil se dice «com pontualidade britânica», que significa «con puntualidad británica». Al mismo tiempo, en Japón, un país rígido, se da una gran importancia a la puntualidad, y los trenes casi nunca llegan tarde. [13] Los pocos días en que se producen retrasos, algunas empresas ferroviarias reparten unos justificantes a los pasajeros [14] para que puedan entregarlos a sus jefes y así excusar su retraso.

Durante siglos se dio por sentado que había tantas explicaciones para esas permutaciones y fisuras culturales como ejemplos de ellas. No obstante, en este libro demostraré que existe una estructura profunda que subyace a la variación cultural. Un hallazgo fundamental es que la fuerza de las normas de una cultura no es aleatoria ni accidental. Sigue una lógica oculta que tiene mucho sentido.

Es curioso que la misma lógica de rigidez y flexibilidad que explica las diferencias entre países también explique las diferencias entre Estados, organizaciones, clases sociales y hogares. Las diferencias entre rígidos y flexibles surgen en juntas directivas, aulas y dormitorios, en torno a mesas de negociación y durante la cena. Los rasgos en apariencia idiosincrásicos de nuestro día a día, incluido cómo nos comportamos en el transporte público, en el gimnasio o los tipos de conflicto que tenemos con nuestros amigos, parejas e hijos, son en esencia un reflejo de las diferencias entre rígidos y flexibles. ¿Eres de los que imponen reglas o de los que las rompen? Te mostraré algunos de los motivos por los que podrías decantarte por una u otra dirección.

Más allá de nuestro entorno más inmediato, las diferen-

cias entre rígidos y flexibles pueden explicar patrones generales de conflicto, revolución, terrorismo y populismo. En todo el mundo el binomio rígido-flexible funciona como una grieta universal que provoca que la cohesión cultural ceda y se produzcan desavenencias. Esos desencuentros no solo resuenan en los titulares de prensa, sino que afloran en las interacciones cotidianas.

El binomio rígido-flexible no solo explica el mundo que nos rodea, sino que en realidad puede predecir los conflictos que surgirán y propone maneras de evitarlos. La contraposición entre rígidos y flexibles es la clave para anticipar nuestras diferencias, ya sean enfrentamientos leves, en el caso de un obrero de la construcción que pone cara de desprecio al ver a un espécimen de Wall Street con gemelos de oro, o más letales, como cuando los que rigen su vida por los postulados de un texto sagrado entran en contacto con quienes descartan los textos de referencia. Para muchos, adentrarse en este libro será como entrar en Matrix y ver el mundo de un modo completamente distinto.

PRIMERA PARTE

Los cimientos:
el poder de una fuerza social pri-
maria

1

Una cura para el caos

Imagina un mundo en el que la gente siempre llega tarde. Los trenes, los autobuses y los aeropuertos no siguen un horario fijo. En las conversaciones, los interlocutores se interrumpen con frecuencia, manosean a quienes acaban de conocer y nunca establecen contacto visual. La gente se despierta cuando quiere y se va de casa con o sin ropa. En los restaurantes, que están abiertos a cualquier hora, los comensales piden comida que no figura en la carta, mastican con la boca abierta, eructan con frecuencia y, sin preguntar, comen del plato de desconocidos. Si subes a un ascensor abarrotado te encuentras a gente cantando, sacudiendo los paraguas mojados sobre los demás y mirando en la dirección equivocada. En los colegios, los alumnos hablan por teléfono durante las clases, gastan bromas a los profesores y copian sin pudor en los exámenes. En las calles de la ciudad nadie presta atención a los semáforos y la gente conduce por ambos lados de la calzada. Los peatones tiran la basura a la ligera, roban bicicletas de desconocidos de los aparcabicis y sueltan palabrotas a viva voz. El sexo no se limita al ámbito privado, como el dormitorio, sino que se hace en el transporte público, en los bancos de los parques y en las salas de cine.

Es un mundo sin normas sociales, donde la gente no tiene unos estándares de conducta socialmente acordados.

Por suerte, los seres humanos, mucho más que otras especies, tienen una capacidad insólita para desarrollar, mantener y aplicar normas sociales y evitar los escenarios descritos. De hecho, somos una especie supernormativa: sin darnos cuenta, invertimos una parte enorme de nuestra vida en seguir reglas y convenciones sociales, incluso cuando no tienen sentido.

Pensemos en varios ejemplos: en la ciudad de Nueva York, el último día del año millones de personas aguantan el frío helador [1] y vitorean con todas sus fuerzas a una bola que cae de un mástil. Existen costumbres de Fin de Año igual de estrambóticas, como la de engullir doce uvas a medianoche [2] con gran pasión en España, comer una cucharada de lentejas para que te den buena suerte en Chile [3] o rellenar unas bolas de alambre de espino de material inflamable y hacerlas girar sobre la cabeza en Escocia. [4] Además, todos los años miles de personas abarrotan estadios y gritan, vocean e incluso chillan mientras ven a otras personas hacer placajes, tocar música o contar chistes.

La mayor parte de esas rutinas se llevan a cabo en grandes grupos, pero muchos de nuestros comportamientos menos inducidos por la multitud son igual de raros. ¿Por qué las mujeres llevan un aburrido vestido blanco uno de los días más felices de su vida? ¿Por qué la gente corta árboles perfectamente sanos en diciembre, los decora y luego los deja morir en el salón? ¿Por qué en Estados Unidos prohibimos a nuestros hijos que hablen con desconocidos y luego, el 31 de octubre, los animamos a disfrazarse y recorrer las calles mendigando caramelos a los adultos? En todo el mundo se observan conductas igual de desconcertantes. Por ejemplo, ¿por qué durante determinados días en la India millones de personas se reúnen con gran alborozo y caminan por un río glacial y contaminado para celebrar el Kumbh Mela? [5]

Desde fuera, a menudo nuestras normas sociales parecen raras, pero desde dentro las damos por sentadas. Algunas

de ellas están codificadas en regulaciones y leyes (obedecer las señales de tráfico, no robar bicicletas ajenas...); otras son tácitas (no quedarse mirando a la gente en el tren, taparse la boca al estornudar...). Se pueden manifestar en comportamientos cotidianos o mundanos, como vestirse o saludar cuando contestas al teléfono y despedirse al colgar; o pueden adoptar la forma de conductas rituales aprendidas que mostramos en ocasiones excepcionales o especiales, como el Kumbh Mela o Halloween.

Las normas sociales nos rodean, las seguimos constantemente. Para nuestra especie, adaptarse a ellas es tan natural como nadar contracorriente para un salmón. Sin embargo, por irónico que parezca, pese a ser omnipresentes, las normas sociales son invisibles en gran medida. Muchos apenas advertimos hasta qué punto nuestra conducta está determinada por ellas o, lo que es más importante, hasta qué punto son necesarias.

Es un fantástico rompecabezas humano. ¿Cómo hemos pasado toda la vida bajo la influencia de unas fuerzas tan poderosas sin entender o al menos ser conscientes de sus efectos?

Nacidos para correr... o para seguir

¿A qué edad dirías que empiezan los niños a seguir las normas sociales? ¿A los tres años, cuando muchos empiezan la educación infantil, o a los cinco, cuando empiezan primaria? Resulta que nuestros instintos normativos se manifiestan mucho antes: varios estudios demuestran que los niños pequeños siguen normas y están dispuestos a castigar a los infractores incluso antes de dominar el lenguaje formal.

En un estudio pionero, [6] un grupo de investigadores demostró que los niños manifiestan una preferencia clara por las marionetas de mano con forma animal que cumplen con las normas de conducta sociales (las que ayudan a otras

marionetas a abrir una caja que contiene un sonajero y las que devuelven una pelota de juguete que ha tirado otra marioneta) en comparación con las marionetas que presentan una conducta antisocial (las que impiden a otras marionetas abrir una caja o las que quitan al resto la pelota de juguete).

De hecho, a los tres años ya reñimos de forma activa a los infractores de normas. En un estudio, [7] varios niños de dos y tres años hicieron dibujos o esculturas de barro al lado de dos marionetas que también estaban haciendo manualidades. Cuando una de las marionetas se iba, la otra empezaba a destrozar la escultura o el dibujo hecho por la primera. Los niños de dos años la observaron casi impasibles, pero aproximadamente una cuarta parte de los niños de tres años salieron en su defensa y le dijeron a la marioneta maleducada cosas como «¡No, eso no se hace!». Los niños pequeños muestran su desaprobación también en situaciones sin carga ética. Después de haberles enseñado un comportamiento arbitrario concreto, [8] al ver luego a una marioneta imitarlo de forma incorrecta, los niños de tres años protestaban con vehemencia. Queda bastante claro que no solo aprenden a interpretar las normas sociales de su entorno, también las definen y las hacen cumplir de forma activa.

Los seres humanos han evolucionado hasta contar con una psicología normativa muy sofisticada que empieza a desarrollarse en cuanto abandonamos el útero materno. De hecho, eso nos convierte en una especie única. Hay que decir en su favor que muchas especies sí cuentan con un aprendizaje social muy sofisticado. El pez espinoso de nueve espinas, [9] por ejemplo, tiende a alimentarse en lugares donde se están alimentando otros peces en vez de en ubicaciones relativamente vacías. Las ratas de alcantarilla comen alimentos [10] que ven que ha probado otra rata. Asimismo, cuando toman decisiones sobre la búsqueda del alimento, los pájaros están en profunda sintonía [11] con los

cantos didácticos de su bandada. No obstante, hasta la fecha no hay pruebas de que los animales copien a otros por motivos sociales como el mero hecho de encajar y pertenecer a un grupo.

Un grupo de investigadores en Alemania [12] llevó a cabo un experimento muy creativo que ilustra precisamente ese punto. Diseñaron una caja rompecabezas con tres compartimentos, cada uno con un agujerito en la parte de arriba. Al principio del experimento, los sujetos —tanto niños pequeños como chimpancés— aprendían que si metían bolas en uno de los compartimentos de la caja, los recompensaban con un delicioso tentempié. A continuación, les mostraban a otro niño o chimpancé interactuando con la caja y veían que conseguía comida cuando metía bolitas en un compartimento completamente distinto. Cuando a los sujetos les llegaba su turno en la caja rompecabezas, uno de los investigadores tomaba nota de dónde metían las bolas. Los niños a menudo cambiaban de compartimento para encajar con la conducta de los demás niños, sobre todo cuando estos los estaban observando. Eso sugiere que no solo cambian de estrategia porque consideren que la de su compañero es mejor, sino que también lo hacen por motivos sociales, como una muestra de afiliación y conformidad. En comparación, pocos chimpancés cambiaron de estrategia para imitar la conducta de sus compañeros. Ellos, como muchos animales no humanos, pueden tener la habilidad de aprender de los demás, pero por lo general no aplican ese aprendizaje social si no existe un beneficio material. Solo los seres humanos parecen seguir normas sociales con el fin de formar parte del grupo.

El poder de las normas sociales

Imagina que te has apuntado para participar en un estudio psicológico. Llegas a un laboratorio y te piden que te sien-

tes en una sala con ocho participantes más. Entra el investigador y le da a cada persona una hoja de papel con una línea vertical a la izquierda de la página y varias líneas de distintas longitudes a la derecha nombradas como A, B y C, tal y como muestra la Figura 1.1. Os piden a todos que indiquéis cada uno por separado qué línea de la derecha es de la misma longitud que la línea de la izquierda. Para ti es obvio que la respuesta correcta es la A. Luego llama a los participantes uno por uno para que den su respuesta. Todos los demás contestan que es la B, nadie dice que la A. Eres la penúltima persona en decir su respuesta. ¿Te quedarías con la A o cambiarías a la B?

Si hubieras participado en este experimento, seguramente habrías dudado de tu criterio y en algún momento te habrías unido al grupo. Es lo que descubrió el psicólogo social Solomon Asch cuando hizo este estudio en 1956, ahora un clásico. [13] En el estudio de Asch, cada participante, sin saberlo, formaba parte de un grupo de falsos sujetos de una investigación con el cometido de escoger una respuesta claramente incorrecta en una serie de pruebas. Los resultados de Asch demostraron que, de los 123 participantes de todos los grupos, tres cuartas partes apoyaron al resto como mínimo en una ocasión. Es decir, la mayoría cambió su respuesta para encajar con la opción incorrecta pero más popular.

Los resultados de este pequeño experimento poco convencional revelan una verdad más amplia. Sin ni siquiera darnos cuenta, todos tendemos a seguir las normas del grupo, que pueden anteponerse a nuestro sentido de lo correcto y lo incorrecto.