

MICHAEL MORRIS

TRIBAL

*Cómo los instintos culturales que nos separan
pueden servir para acercarnos*



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escribanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Psicología, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Los editores no han comprobado la eficacia ni el resultado de las recetas, productos, fórmulas técnicas, ejercicios o similares contenidos en este libro. Instan a los lectores a consultar al médico o especialista de la salud ante cualquier duda que surja. No asumen, por lo tanto, responsabilidad alguna en cuanto a su utilización ni realizan asesoramiento al respecto.

Colección Psicología

TRIBAL

Michael Morris

Título original: *Tribal : How the Cultural Instincts
That Divide Us Can Help Bring Us Together*

1.ª edición: mayo de 2026

Traducción: *Jordi Font*

Maquetación: *Juan Bejarano*

Corrección: *Sara Moreno*

Diseño de cubierta: *Enrique Iborra*

© 2024, *Michael Morris*

(Reservados todos los derechos)

© 2026, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.
Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida
08191 Rubí - Barcelona - España
Tel. 93 309 85 25
E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-1172-378-7
DL B 4781-2026

Impreso en los talleres gráficos de Romanyà/Valls S.A.
Verdaguer, 1 - 08786 Capellades - Barcelona

Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ÍNDICE

Introducción: El enigma de Hiddink	9
--	---

PARTE I

DESENCADENANTES TRIBALES	43
---------------------------------------	-----------

1. Sincronización	45
2. Matar gigantes	93
3. Visitar el templo	129

PARTE II

SEÑALES TRIBALES	167
-------------------------------	------------

4. El auge y la caída de la ley seca	169
5. Telenovelas y cambio social	199
6. Dentro de la fábrica de la historia	233

PARTE III

ONDAS TRIBALES	267
-----------------------------	------------

7. Cuándo se propaga el cambio y cuándo se desvanece	269
8. Tribalismo tóxico y sus antídotos	307

Agradecimientos	367
-----------------------	-----

Índice analítico	371
------------------------	-----

Para Tatjana

EL ENIGMA DE HIDDINK

Un año y medio antes de que Corea del Sur acogiera el Mundial de 2002, la tierra de la mañana tranquila¹ era todo menos eso. Su selección nacional de fútbol, habitual potencia regional, había obtenido unos resultados muy mediocres en la Copa Asiática de 2000, sin lograr vencer a equipos modestos como Kuwait. Mientras tanto, su gran rival y coanfitrión, Japón, había quedado invicto y se había alzado con el trofeo.

En juego había algo más que deporte. Tras un siglo difícil marcado por la colonización, la guerra y la inestabilidad política, Corea del Sur había llegado a la élite económica mundial. Su espíritu de éxito, basado en el esfuerzo y el sacrificio, le había permitido obtener la organización del Mundial. Pero la crisis financiera de 1997 aplastó su economía, destapó casos de corrupción y forzó un humillante rescate internacional. En ese contexto, los líderes mantenían la esperanza de que una buena actuación pudiera restaurar la reputación del país en cuanto a competencia y solvencia. Sin embargo, los expertos en apuestas daban por hecho que sería la primera na-

1. «Tierra de la mañana tranquila» es la traducción del apelativo tradicional inglés «Land of the Morning Calm», que describe poéticamente a Corea del Sur como un país sereno y pacífico. (*N. del T*)

ción anfitriona que no lograría superar la fase de grupos y avanzar a las rondas eliminatorias del torneo. Se avecinaba otra humillación.

El preocupado presidente de la Asociación de Fútbol de Corea del Sur (KFA), Chung Mong-joon, hizo una llamada de larga distancia a los Países Bajos. Al otro lado de la línea estaba Guus Hiddink, un entrenador neerlandés con canas, un pasaporte ajado, un chándal arrugado y un historial de sacar lo mejor de los equipos.² En el Mundial de 1998, había llevado a una selección neerlandesa antes dividida hasta las semifinales. En el camino, habían goleado a los de Corea por 5-0, lo que deprimió e impresionó a sus dirigentes futbolísticos. Ahora, esos dirigentes le pedían que entrenara a su tambaleante equipo en su momento crucial. Al revisar vídeos de partidos, Hiddink vio que el estilo de juego del equipo seguía siendo lento y anticuado. Había oído que la KFA se entrometía en las decisiones del equipo, a veces convocando jugadores por su entorno social y no sólo por su talento. Volvió a llamar a Chung, disculpándose por su franqueza neerlandesa, y puso algunas condiciones inéditas: control absoluto de la plantilla, concentraciones de entrenamiento excepcionalmente largas y un presupuesto para invitar a los mejores del mundo a partidos de exhibición.

Un mes después, el sonrojado rostro de Hiddink aterrizó en Seúl para su presentación ante la prensa deportiva. «No sé mucho sobre Corea», comenzó.³ Más tarde comprendieron que no era falsa modestia, ya que no reconocía algunos nombres de jugadores destacados. Sin embargo, esa falta de reconocimiento bien pudo ser intencionada. El primer acto oficial de Hiddink fue anunciar unas «pruebas abiertas», invitando no sólo a las estrellas consagradas del país, sino también a desconocidos recién salidos del instituto. Todos

2. Taylor, D.: «Sweat and Self-Belief Are the Secrets of Hiddink's Korea», *The Guardian* (23 de junio de 2002). Disponible en: www.theguardian.com/football/2002/jun/24/worldcupfootball2002.sport2

3. Lee, N., *et al.*: «South Korea's "Glocal" Hero: The Hiddink Syndrome and the Rearticulation of National Citizenship and Identity», *Sociology of Sport Journal*, vol. 24, n.º 3 (septiembre de 2007), pp. 283-301.

tuvieron que demostrar su valía en exigentes ejercicios, y algunos nombres famosos no lograron pasar la criba.⁴ Esto molestó a jugadores y enfureció a los aficionados en una sociedad que otorga un profundo respeto a la edad y a la experiencia.

Hiddink enseñaba un sistema táctico llamado *totaalvoetbal* («fútbol total»), un estilo de juego rápido y de presión constante en el que los jugadores se mueven con fluidez por el campo para generar jugadas inesperadas. Perfeccionado por los neerlandeses, este sistema había empezado a ser adoptado por clubes de élite en otros países. Sin embargo, ya desde los partidos de entrenamiento en la primera concentración, Hiddink pudo ver que ese estilo libre no iba a cuajar fácilmente. Sus jugadores movían el balón de forma mucho más rígida, con pases previsibles, a menudo dirigidos a los compañeros más veteranos. Lo peor era que los jóvenes que había seleccionado por su velocidad se paraban delante a la portería cuando tenían tiros claros. Luego se disculpaban ante los veteranos por sus errores, e incluso repetían esa autocrítica en entrevistas posteriores.

El equipo jugaba mal, pero Hiddink no descartó a los que no rendían ni les reprendió desde la banda. En vez de ello, convocó una reunión formal. Su traductor coreano hizo una mueca al transmitir la sombría valoración del entrenador: con el nivel actual, estaban destinados a quedar eliminados en la fase inicial del torneo. Para subrayar la amenaza, les recordó que el equipo surcoreano nunca había ganado un solo partido en sus cinco participaciones anteriores en el Mundial.

Pero si se comprometían con un régimen extenuante de entrenamientos físicos avanzados durante toda la concentración, todavía había esperanza. Podían obtener una ventaja en resistencia, como la que había llevado al milagroso equipo norcoreano al Mundial de 1966. Los hombres de rojo se miraron por un momento y respondieron al unísono: «¡Sí!». Harían lo que hiciera falta.

4. Kuper, S.: «The Miracles of Guus», *The Monthly* (octubre de 2005). Disponible en: www.themonthly.com.au/monthly-essays-simon-kuper-miracles-guus-can-thoughtful-dutchman-who-worshipped-korea-take-socceroos

Entonces, el entrenador sorprendió al equipo con un nuevo conjunto de normas básicas. La siguiente fase de entrenamientos tendría lugar al otro lado del mundo —en unas instalaciones internacionales de fútbol en los Emiratos Árabes Unidos—, donde kinesiólogos de vanguardia los guiarían en rutinas físicas de nivel superior. La prensa coreana fue, de forma ceremoniosa, desinvitada. Los cambios llegaron incluso al terreno gramatical: las fórmulas honoríficas del coreano (que, según había descubierto, usaban los novatos para dirigirse a los veteranos incluso en situaciones de juego rápido sobre el campo) quedaban, desde ese momento, prohibidas. Hiddink justificó todas estas medidas en términos de eficiencia, pero también transformaban profundamente las señales culturales que rodeaban a los jugadores. Desde fuera, algunos empezaron a cuestionar la cordura del entrenador, o al menos su sensibilidad cultural. ¿Estaba «ignorando las diferencias culturales y pidiendo a los coreanos que trabajaran, jugaran y entrenaran como europeos de la noche a la mañana?», como se preguntó un periodista de *The New York Times*. «Tal vez tengas razón —respondió Hiddink—, o tal vez estos jugadores puedan adaptarse más rápido de lo que piensas».⁵

Pronto, la apuesta de Hiddink empezó a dar frutos. El cambio de escenario sacó nuevas facetas de la identidad de los jugadores y favoreció su aprendizaje. Empezaron a desenvolverse como los otros profesionales internacionales que también entrenaban allí. Los hábitos sociales coreanos que ralentizaban su juego —como la deferencia y la autocrítica— aparecían con menos frecuencia en el campo. Los veteranos se mostraban menos apegados a las jugadas ensayadas. Los novatos se sentían más libres para reaccionar con espontaneidad y aprovechar las oportunidades de gol.

Aun así, cuando los Reds comenzaron su calendario de verano de 2001 enfrentándose a los mejores equipos del mundo, su *totaalvoetbal* derivaba a menudo en un caos total. Una de las tácticas clave

5. Hughes, R.: «Transmitting a Gift That Goes Beyond Words», *The New York Times* (23 de marzo de 2010). Disponible en: www.nytimes.com/2010/03/24/sports/soccer/24iht-soccer.html

del sistema consiste en intercambiar posiciones con un compañero para desconcertar a la defensa rival. Pero los Reds no tenían la experiencia suficiente para anticipar los movimientos de los demás y sincronizarse. En mayo, cayeron por 5-0 ante Francia. Tras otra derrota por 5-0 en agosto frente a la República Checa, la prensa coreana apodó a Hiddink «Oh Dae Young» («el señor 5-0»)⁶. Estaban perdiendo peor que nunca. Un exseleccionador culpó al «ignorante» extranjero. El principal patrocinador del equipo, Samsung, canceló un costoso anuncio de televisión que había grabado con el entrenador acosado como protagonista.

Durante la larga concentración que siguió, los jugadores surcoreanos siguieron puliendo sus habilidades y fortaleciendo su resistencia. Sin embargo, las interacciones sociales cotidianas poco a poco volvieron a encauzarse en las viejas rutinas del equipo. Veteranos como Hong Myung-bo —que había disputado tres Copas del Mundo anteriores— guiaban al resto en los ejercicios de calentamiento tradicionales que los Reds habían hecho siempre. Los miembros del cuerpo técnico más experimentados entretenían a los jugadores con historias de referentes de selecciones pasadas. Los rituales de la vida en la concentración volvieron a configurarse: los novatos esperaban en las comidas hasta que los veteranos tomaran asiento primero. Algunos días, incluso les limpiaban los zapatos. Todo esto le impactó especialmente a Hiddink un día, cuando un novato le confesó que, de algún modo, le parecía incorrecto —contrario al modo de ser del equipo— intercambiar posiciones con un veterano conocido por haber jugado en esa demarcación.

Las tradiciones son un recurso valioso para cohesionar a un equipo, pero en este caso, aquellos rituales estaban transmitiendo lecciones equivocadas. La deferencia hacia la antigüedad —ya fuera por costumbre coreana o por tradición del equipo— obstaculizaba la fluidez del *totaalvoetbal*. Pero Hiddink seguía confiando en la capacidad de adaptación. Si esas tradiciones del equipo surcoreano ha-

6. «A Revolution of Korea Soccer from Zurich to Sang-Am», *Moonhwa Ilbo Press* (18 de julio de 2002), p. 17.

bían cristalizado en el ambiente cerrado de la concentración, también podían forjarse otras nuevas del mismo modo. Una vez más, Hiddink impuso normas insólitas, esta vez transformando sus interacciones sociales cotidianas. Eliminó las rutinas de calentamiento dirigidas por los veteranos, por considerarlas demasiado «robóticas». Nombró a jugadores más jóvenes para desempeñar funciones similares a las de un capitán. Asignó los asientos en las comidas, mezclando novatos y veteranos. Los sentó juntos en los vuelos y los hizo compartir habitación en los hoteles. Empezó a pitar faltas inexistentes una y otra vez hasta que los jugadores protestaban, y entonces los elogiaba por plantar cara a la autoridad. Para unos futbolistas que venían de una cultura en la que incluso mirar a los ojos a un mayor puede interpretarse como una falta de respeto, eran experiencias tan incómodas como desconocidas. Pero tras meses de convivir así día tras día, interactuar como iguales se convirtió en la nueva norma: la nueva tradición del equipo surcoreano.

A medida que su cultura evolucionaba y completaban su entrenamiento físico, el juego del equipo empezó finalmente a encajar. En un partido amistoso, aplastaron a Escocia por 4-1. En los encuentros previos al Mundial, lograron un impresionante empate contra Inglaterra. Luego, perdieron por un solo gol ante la vigente campeona, Francia. En las casas de apuestas, seguían siendo considerados perdedores con cuotas de 150 a 1, pero los jugadores comenzaron a creer.⁷

En la fase inicial de grupos, su primer enfrentamiento fue contra un imponente equipo polaco que, para los expertos en fútbol en la cabina de retransmisión, presagiaba la derrota. Sin embargo, los Reds mantuvieron a los polacos a la defensiva con ataques explosivos. Hwang Sun-hong, de treinta y tres años, fue el primero en marcar para establecer una pírrica ventaja, y luego, tras el descanso, Yoo Sang-chul, de treinta años, mandó un disparo con efecto al

7. Taylor, D.: «Sweat and Self-Belief Are the Secrets of Hiddink's Korea», *The Guardian* (23 de junio de 2002). Disponible en: www.theguardian.com/football/2002/jun/24/worldcupfootball2002.sport2

fondo de la red. Las cincuenta mil personas de la afición local, entre ellas el presidente Kim Dae-jung, se mantuvieron de pie durante el resto del partido, aplaudiendo constantemente para animar a su equipo hacia una victoria histórica.

Después, los Reds se enfrentaron a un duro equipo estadounidense y se vieron en desventaja, lo que puso en riesgo sus esperanzas en el torneo. Pero su afición más entregada, los Red Devils, siguió con su cántico rítmico –«Dae-Han-Min-Guk»,⁸ *clap-clap clap-clap clap*–, ahogando cualquier grito de «U-S-A!». Los Reds continuaron presionando con agresivos ataques. Finalmente, en los últimos minutos, un elegante cabezazo del veinteañero Ahn Jung-hwan (más famoso por su aspecto de estrella de cine que por sus heroicas acciones tardías) selló el empate. Las pantallas de todo el país repitieron hasta la saciedad el glorioso gol, y la emoción popular creció para el partido final de grupo contra la poderosa Portugal. Desde el inicio, el estadio vibraba al ritmo de los tambores *buk* de la sección de los Red Devils. El veterano líbero Hong lanzó uno tras otro elegantes centros que los delanteros remataban de cabeza cerca del poste, manteniendo a los aficionados al borde del asiento. Entonces, en el minuto setenta, el incansable Park Ji-sung, de veintiún años, recibió un centro aéreo, superó un defensa y clavó el balón entre las piernas del portero para marcar el gol de la victoria. Los aplausos del público estallaron en un rugido frenético. El equipo se alimentó de esa energía para atacar una y otra vez, mientras los exhaustos portugueses luchaban por seguir el ritmo.

Los Reds ganaron el partido y, con ello, se hicieron con el primer puesto de su grupo. El equipo mostró una determinación férrea bajo presión. Más aún, deslumbró con estilo, maravillando a los aficionados con pases artísticos y goles acrobáticos. La nación anfitriona que se había preparado para la desgracia sintió, por el contrario, una profunda exaltación.

8. «República de Corea» en coreano; grito típico de los aficionados en eventos deportivos. (N. del T)



En cada Mundial, los sabios del fútbol en los medios hablan con solemnidad de un supuesto choque de culturas sobre el terreno de juego: la laboriosidad alemana frente a la samba brasileña, el arte italiano frente al pragmatismo británico. Pero para Hiddink, estos estereotipos sobre el «carácter nacional» nunca llegaron a parecerle del todo convincentes.

Hiddink creía que los orígenes culturales y la identidad influyen en los jugadores, pero no de forma tan rígida como para limitarlos a un único estilo. Estaba convencido —a partir de su propia experiencia como jugador en distintos países— de que la cultura influye, sí, pero su papel es variable, no constante. Cuando empezó a entrenar en la liga neerlandesa, intentó incorporar a una estrella extranjera. Los entrenadores más veteranos se burlaron: aseguraban que aquello no funcionaría jamás, que un brasileño nunca encajaría en el *totaalvoetbal*. Pero tras probar muchos pequeños ajustes en los entrenamientos, la sinergia acabó surgiendo y el club terminó ganando campeonatos. Más tarde, él y otros intentaron llevar el «estilo neerlandés» a equipos españoles, supuestamente incompatibles con él, y acabaron forjando nuevas variantes sobre la marcha.⁹

La mayoría de los entrenadores de la época consideraban que la cultura era algo demasiado sagrado como para tocarlo. Hiddink, en cambio, con su estilo directo y pragmático, la veía como algo gestionable, e incluso moldeable. Mientras muchos técnicos creían que la cultura nacional influía en la forma de jugar, pocos intuían que podían activar o inhibir esas fuerzas culturales mediante el diseño de los estímulos que rodeaban a los jugadores. Y aunque algunos intentaban aprovechar la cultura organizativa de sus equipos, casi

9. En el Fútbol Club Barcelona, gracias a otros misioneros neerlandeses del fútbol, entre ellos Johan Cruyff, se transformó en el estilo tiquitaca que ganó títulos mundiales.

ninguno se atrevía a pensar que pudiera reprogramarse mediante la orquestación de las interacciones sociales entre los futbolistas.

Tras su gesta de 2002 en Corea del Sur, Hiddink repitió la hazaña: llevó a los Socceroos australianos a superar por primera vez la fase de grupos en el Mundial de 2006 y luego condujo a una desfavorecida Rusia hasta las semifinales de la Eurocopa de 2008.¹⁰ En cada caso, gestionó y moldeó las culturas mediante normas crípticas y mensajes astutos. Los Socceroos rebosaban de forma física, pero carecían de coordinación táctica. Hiddink silenció sus efusivos vítores desde el banquillo (que dificultaban la comunicación en el campo) e impuso zonas estrictas para los defensas (para que dejaran de correr por todo el terreno de juego). Frenó a las estrellas individualistas apelando al tabú australiano contra los *tall poppies*.¹¹ El equipo ruso sufría un síndrome casi opuesto: una rígida aversión al riesgo. Así que Hiddink introdujo rutinas lúdicas en los entrenamientos para relajarlos. Les vendió el sistema del *totaalvoetbal* mostrándoles vídeos de su encarnación más temprana: la defensa presionante de un entrenador moscovita de la década de 1970.¹² Su orgullo ruso se convirtió en una fuerza de aprendizaje en lugar de un obstáculo. Más tarde, Hiddink se hizo cargo de un equipo plagado de estrellas internacionales en disputa en el Chelsea, remodeló la cultura del grupo y logró el mejor balance de resultados como entrenador en la historia de la Premier League.¹³

10. Kuper, S., *et al.*: *Soccernomics*. Bold Type Books, Nueva York, 2018.

11. *Tall poppies* (literalmente, «amapolas altas») es una expresión australiana que se refiere a la tendencia social a criticar o menospreciar a quienes sobresalen o tienen éxito, como una forma de mantener la igualdad y evitar que alguien destaque demasiado. (*N. del T*)

12. «Viktor Maslov: Soviet Pioneer of the 4-4-2 Formation and the Inventor of Pressing», *Sports Illustrated* (28 de junio de 2019). Disponible en: www.si.com/soccer/2019/06/28/viktor-maslov-soviet-pioneer-4-4-2-formation-inventor-pressing

13. Bell, A., *et al.*: «The Performance of Football Club Managers: Skill or Luck?», *Economics & Finance Research*, vol. 1, n.º 1 (2013), pp. 19-30.

El éxito consistente –en todo el mundo y en distintos niveles– no puede ser sólo cuestión de suerte. Debe existir un método detrás de la locura de Hiddink, un modo de desbloquear el talento mediante la evocación y el ajuste selectivo de patrones culturales. Como un susurrador de caballos, encontró formas de convocar rasgos que favorecían el rendimiento y de atenuar aquellos que lo obstaculizaban. Descubrió cómo remodelar gradualmente la imagen que cada equipo tenía de sí mismo. Y esta alquimia cultural –los secretos del enigma de Hiddink– podía marcar la diferencia mucho más allá del terreno de juego.

Al mismo tiempo que Hiddink desarrollaba sus opiniones heréticas sobre la cultura en el fútbol, los científicos que estudian la cultura estaban cambiando sus paradigmas de manera algo paralela. Al igual que la «vieja guardia» de entrenadores de fútbol, la generación anterior de académicos presuponía que los paisajes culturales eran inamovibles. La antropología describía las sociedades indígenas en términos de instituciones atemporales (por ejemplo, el pueblo haida celebra el *potlatch* antes de erigir tótems).¹⁴ La psicología comparaba rasgos individuales (por ejemplo, las personalidades orientadas al logro abundaban en Estados Unidos y eran raras en la India).¹⁵ Estos enfoques reducían las culturas a patrones estables, instituciones ancestrales o rasgos de carácter fijos.

Sin embargo, hacia finales del siglo xx, resultaba difícil no advertir que los patrones culturales –tanto de las sociedades como de los individuos– estaban en constante cambio. En todo el mundo, las sociedades evolucionaban a medida que las generaciones globalizadas desarrollaban nuevos estilos de vida, mediante una retención selectiva de las costumbres heredadas y una creciente adopción de otras tradiciones. Los individuos migraban más que nunca, pero no siempre se asimilaban; en su lugar, mantenían múltiples visiones

14. Swanton, J. R.: *Contributions to the Ethnology of the Haida*. E. J. Brill, Leiden, Países Bajos, 1905. pp. 294-297.

15. McClelland, D. C.: *The Achieving Society*. Free Press, Nueva York, 1961.

culturales del mundo, entre las que alternaban según el contexto.¹⁶ Los académicos empezaron a comprender que no eran simplemente las instituciones colectivas o las psicologías individuales las que determinaban la cultura, sino la interacción entre ambas. Las instituciones culturales moldean la mente del individuo, y la mente del individuo moldea las instituciones culturales. Cultura y psique están inexorablemente entrelazadas.¹⁷

En las dos últimas décadas, esta fusión entre antropología y psicología ha dado lugar a una nueva ciencia llamada «psicología cultural». Sus investigadores estudian una amplia variedad de grupos culturales —desde clanes de cazadores-recolectores hasta corporaciones y naciones—, analizando estructuras cognitivas, estructuras sociales, sesgos y comportamientos. Se trata de un cruce interdisciplinar en el que colaboran académicos de distintos ámbitos científicos y orígenes culturales. He tenido la fortuna de participar en el emocionante crecimiento de este campo. Gracias al momento oportuno en que me inicié, he llevado a cabo algunos de los estudios pioneros que marcaron la trayectoria de la disciplina.¹⁸ Una de las grandes lecciones que me han dejado los centenares de investigaciones que he realizado es que los patrones culturales son mutables y maleables, y que, con las herramientas adecuadas, podemos —como Hiddink— aprovechar todo su potencial.

Aunque la ciencia adopta cada vez más este paradigma dinámico, el mundo práctico sigue tendiendo a concebir los patrones culturales como algo inmutable (e inmodificable). Los políticos apelan a la «cultura de la pobreza» en los Apalaches para insinuar que la ayuda

16. Hannerz, U.: *Transnational Connections: Culture, People, Places*. Routledge, Nueva York, 1996 (trad. cast.: *Conexiones transnacionales*. Ediciones Cátedra, Madrid, 1998).

17. Shweder, R. A.: *Thinking Through Cultures: Expeditions in Cultural Psychology*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1991.

18. Mi trabajo ha recibido varios reconocimientos de este tipo, incluido el premio a la trayectoria de 2023 por contribuir al avance de la psicología cultural.

económica no servirá de nada.¹⁹ Los periodistas alertan sobre la «cultura de la violación en los campus», la «cultura de las armas en Texas» o la «cultura de las drogas en Hollywood». Los líderes atribuyen el éxito de sus grupos a una supuesta esencia cultural: el arte «corre por la sangre» del pueblo italiano; la lealtad está «grabada en los huesos» de los marines; la innovación forma parte del «ADN cultural» de IBM. Estas fórmulas tan habituales sugieren la existencia de una esencia subyacente dentro de los miembros de un grupo, que define quiénes son y de dónde surgen sus talentos distintivos.²⁰

Pero el esencialismo tergiversa las culturas, a veces de forma trágica. Cuando una nación, una empresa o un equipo atribuye su éxito a una esencia inmutable, está abonando el terreno para la complacencia. La historia está repleta de imperios invencibles, corporaciones «diseñadas para perdurar» y campeones eternos que acabaron en el desguace. A la inversa, cuando atribuimos los pecados del adversario a una impronta inalterable, somos proclives a represalias torpes e inútiles. Tras el 11-S, los halcones estadounidenses señalaron a las maderas (escuelas islámicas dirigidas a la población pobre) como «semilleros de terroristas», bajo el supuesto de que los ideales yihadistas

19. Desde que el antropólogo Oscar Lewis describiera en 1962 una «cultura de la pobreza» en los barrios marginales del extranjero, políticos conservadores han recurrido al concepto para justificar su oposición a la ayuda económica a los pobres (por ejemplo, el senador Joe Manchin expresó su preocupación de que el Crédito Fiscal por Hijos se usara indebidamente para comprar drogas, empeorando así los problemas de la población pobre en Virginia Occidental). Por el contrario, esta teoría ha sido un anatema en campos académicos progresistas como la sociología. Sólo recientemente algunos investigadores han encontrado formas convincentes de mostrar que las normas culturales contribuyen al perfil económico de un grupo, pero no de manera exclusiva ni inamovible. Wilson, W. J.: «Why Both Social Structure and Culture Matter in a Holistic Analysis of Inner-City Poverty», *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 629 (mayo de 2010), pp. 200-219.

20. Prentice, D. A., et al.: «Psychological Essentialism of Human Categories», *Current Directions in Psychological Science*, vol. 16, n.º 4 (agosto de 2007), pp. 202-206.

debían inculcarse desde la infancia a los pies de un mulá.²¹ Pero el radicalismo es más fruto del resentimiento que de la religiosidad.²² Ninguno de los atacantes asistió a una madrasa; estudiaron carreras técnicas en universidades occidentales (Mohammed Atta cursó Restauración Urbana, nada menos), y fue entonces cuando se radicalizaron. De igual modo, el reclutamiento del Estado Islámico provino en gran parte de los marginados, no de los devotos. Sus auténticos viveros no eran las madrasas, sino las prisiones militares y los barrios excluidos (como reveló una compra encontrada en el piso londinense de un recluta: el libro para principiantes *Islam for Dummies*).^{23,24} Las medidas antiterroristas que apuntan a religiones enteras y a sus instituciones básicas no dan con las verdaderas fuentes de radicalización.²⁵

-
21. Bergen, P., *et al.*: «The Madrassa Myth», *The New York Times* (14 de junio de 2005). Disponible en: www.nytimes.com/2005/06/14/opinion/the-madrassa-myth.html
 22. Fair, C. C., *et al.*: «Faith or Doctrine? Religion and Support for Political Violence in Pakistan», *Public Opinion Quarterly*, vol. 76, n.º 4 (noviembre de 2012), pp. 688-720; Tessler, M., *et al.*: «What Leads Some Ordinary Arab Men and Women to Approve of Terrorist Acts against the United States?», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 51, n.º 2 (abril de 2007), pp. 305-328.
 23. Coles, I., *et al.*: «How Saddam's Men Help Islamic State Rule», *Reuters* (11 de diciembre de 2015). Disponible en: www.reuters.com/investigates/special-report/mideast-crisis-iraq-islamicstate; Obaidi, M., *et al.*: «Cultural Threat Perceptions Predict Violent Extremism via Need for Cognitive Closure», *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 120, n.º 20 (16 de mayo de 2023), e2213874120. doi: 10.1073/pnas.2213874120.
 24. Batrawy, A., *et al.*: «“Islam for Dummies”: IS Recruits Have Poor Grasp of Faith», *Associated Press* (15 de agosto de 2016). Disponible en: <https://apnews.com/article/lifestyle-middle-east-africa-europe-religion-9f94ff7f1e294118956b049a51548b33>
 25. Warrick, J.: «Jihadist Groups Hail Trump's Travel Ban as a Victory», *The Washington Post* (29 de enero de 2017). Disponible en: www.washingtonpost.com/world/national-security/jihadist-groups-hail-trumps-travel-ban-as-a-victory/2017/01/29/50908986-e66d-11e6-b82f-687d6e6a3e7c_story.html

Y, lo que es peor, dan munición a los extremistas al alienar a los moderados.

Contrario a las visiones esencialistas que consideran el carácter cultural como algo inamovible, el condicionamiento y las convicciones culturales de las personas cambian con el tiempo. Interiorizamos nuevas identidades y nuevos códigos culturales con cada comunidad a la que nos unimos. Quizá hayas notado esto en un estudiante universitario de primer año que regresó a casa en Acción de Gracias con una nueva personalidad: escuchando música diferente, utilizando nuevas expresiones, vistiendo con otro estilo o incluso mostrando una postura política distinta. O quizá conozcas a alguien que se unió al ejército —o a un *ashram*—²⁶ y de forma similar adquirió una identidad y una visión renovadas. El cerebro humano está programado para codificar automáticamente las costumbres de las comunidades que nos acogen. Captamos patrones culturales de forma inconsciente, sin siquiera proponérselo. Estos procesos automáticos de aprendizaje juegan el mismo papel cuando las experiencias cambiadas de un grupo provocan nuevos patrones de comportamiento colectivo. Cuando Hiddink asignó a los novatos de los Reds a habitaciones compartidas con veteranos, prohibió los gritos de los Socceros y reveló las raíces rusas del *totaalvoetbal*, estaba cultivando culturas de equipo transformadas.

Además de aprender nuevas culturas, las personas alternan entre sus múltiples mentalidades culturales según la situación. Walt Whitman lo expresó mejor: «Soy grande, contengo multitudes».²⁷ Los diversos «yos» culturales de una persona no pueden dominar todos a la vez; deben turnarse. Cuando nuestro amigo universitario regresa a casa, su nueva personalidad universitaria no se muestra a diario. Sale a relucir cuando viene su compañero de cuarto, pero no cuando se junta con sus amigos de la infancia. Los códigos culturales afloran en

26. Del sánscrito *āśrama*, retiro espiritual o comunidad religiosa en la tradición hindú, donde se practica la meditación, el estudio y la vida en común bajo la guía de un maestro espiritual. (*N. del T*)

27. Whitman, W.: *Leaves of Grass*. David McKay, Philadelphia, 1891-1892.

nuestra mente cuando la situación los desencadena. Ésta es otra clave para resolver el enigma de Hiddink. Al trasladar a los Reds a un centro internacional de entrenamiento en el extranjero, los situó en un entorno que despertaría sus normas profesionales como futbolistas y daría un respiro a sus hábitos nacionales como coreanos. En ese momento, el equipo necesitaba una mentalidad propicia para aprender las tácticas desconocidas que exige el juego de primer nivel.

Tribal elucidará las dinámicas ocultas de los códigos culturales que Hiddink y otros agentes de cambio emplean. A lo largo de muchos años enseñando temas relacionados en las principales escuelas de negocios —una década en la Escuela de Postgrado de Negocios de Stanford, en Silicon Valley; otra en la Escuela de Negocios de Columbia de Nueva York, y períodos más breves en instituciones líderes de Londres, París, Barcelona, Hong Kong, Singapur y otros lugares— he desarrollado marcos conceptuales para comprender y gestionar estas dinámicas. Paralelamente, he trabajado como consultor para empresas tecnológicas, bancos globales, conglomerados mediáticos y otras compañías, ayudando a transformar culturas organizativas, fomentar la diversidad y desarrollar habilidades interculturales. También he colaborado con líderes militares para crear mejores modelos sobre los desafíos culturales entre aliados y adversarios;²⁸ con el Departamento de Estado y ministerios de exteriores para comprender las dinámicas de diversidad, y con la comunidad de inteligencia para identificar los sesgos culturales de *hackers*.²⁹ He colaborado también con expertos en salud pública y ONG

28. En una conferencia para personal de Defensa, hice una entrevista (por teléfono satelital) con Michael T. Flynn, un general admirado por su éxito en Afganistán. Las dificultades que Flynn tuvo poco después con los rituales de la política me recuerdan que las culturas ocupacionales pueden ser tan difíciles de atravesar como las culturas nacionales. Grant, A.: *National Research Council, Sociocultural Data to Accomplish Department of Defense Missions: Toward a Unified Social Framework: Workshop Summary*. National Academies Press, Washington D. C., 2011.

29. Stupp, C.: «U.S. Intelligence Wants to Use Psychology to Avert Cyberrattack: IARPA Scientists Are Taking Up the Nascent Field of Cyber

que buscan modificar normas culturales relacionadas con la salud y el género en el mundo en desarrollo.³⁰ Asimismo, he asesorado campañas políticas sobre políticas y mensajes sensibles a la cultura, incluyendo las presidenciales de Barack Obama, Hillary Clinton y Joe Biden.³¹ No puedo afirmar haber realizado milagros al nivel de Hiddink en estos roles, pero sí poseo una amplia experiencia aplicando estas ideas en la práctica.

A pesar de este trabajo para compartir conocimientos con profesionales, las dinámicas culturales aún no se comprenden muy bien. Mientras que las corporaciones de élite están empezando a entenderlo, las herramientas son igual de útiles para escuelas, restaurantes, estudios de diseño y muchos otros lugares de trabajo donde el capital cultural importa. Hoy en día, casi en todas partes, las diferencias culturales pueden dividir o bien aprovecharse para mejorar el rendimiento y la innovación. Muchos de los hallazgos de investigación relevantes sobre este tema existen únicamente en revistas técnicas a las que pocos tienen acceso. Ésta es la razón de ser de este libro. He intentado dejar atrás la jerga y transmitir las ideas prácticas a través de historias sobre agentes de cambio y formadores culturales como el entrenador Hiddink.

Psychology to Predict and Counter Hacker Behavior», *The Wall Street Journal* (25 de enero de 2023). Disponible en: www.wsj.com/articles/u-s-intelligence-wants-to-use-psychology-to-avert-cyberattacks-11674670443

30. Cislaghi, B., et al.: *Social Norms and Gender-related Harmful Practices, Learning Report 2: Theory in support of better practice*. Learning Group on Social Norms and Gender-related Harmful Practices, London School of Hygiene & Tropical Medicine, Londres, 2018. Disponible en: strive.lshtm.ac.uk/system/files/attachments/STRIVE%20Norms%20Report%202.pdf
31. Carey, B.: «Academic “Dream Team” Helped Obama’s Effort», *The New York Times* (12 de noviembre de 2012). Disponible en: www.nytimes.com/2012/11/13/health/dream-team-of-behavioral-scientists-advised-obama-campaign.html



Cuando comenzaron las rondas del torneo en el Mundial de 2002, Corea del Sur se enfrentó a una Italia mucho mejor clasificada en el *ranking*. Los italianos pronto se pusieron por delante en el marcador y sus famosos defensas detuvieron los repetidos intentos coreanos de empatar. Sin embargo, la sección cada vez más numerosa de los Red Devils, ahora con pintura facial y ondeando banderas, alentaba a su equipo con vítores y tambores enérgicos: «Dae-Han-Min-Guk», *bum-bum bum-bum bum!* A medida que avanzaba el partido bajo la humedad veraniega, comenzó a notarse la superioridad física de los Reds, y en los minutos finales, los rápidos reflejos del delantero de veintitrés años Seol Ki-hyeon encontraron la portería y consiguió llevar el partido a la prórroga. Hiddink seguía gritando «¡Gol de oro!»³² para invocar una defensa vigilante y un instinto asesino.



32. Modalidad de desempate empleada en algunas competiciones de fútbol, en la que el primer equipo que marca durante la prórroga gana el partido. Fue utilizada en los Mundiales de 1998 y 2002, pero posteriormente eliminada por la FIFA. Se conoce también como «muerte súbita». (*N. del T*)

Mientras tanto, los italianos comenzaron a fatigarse y a cometer faltas. Finalmente, en el minuto 117, el delantero Ahn encontró un resquicio de energía para saltar por encima del defensa Paolo Maldini y rematar de cabeza superando al indefenso portero.³³

Cuando Ahn marcó el gol de oro, el estadio estalló en éxtasis.³⁴ Aficionados de todas las edades agitaban el puño en alto, el gesto característico de celebración de Hiddink. La victoria provocó una conmoción en todo el país, literalmente: «Cuando Ahn marcó el gol de oro, pude sentir cómo vibraba el edificio por los vótores», declaró un jubilado de Seúl a la prensa. Se calcula que unos 4 millones de personas, vestidas con los colores del equipo, tomaron las calles, gritando «Dae-Han-Min-Guk» mientras los taxistas atrapados en los atascos tocaban el claxon al ritmo del cántico (*pip-pip pip-pip pip!*). Los hinchas colgaban carteles desde sus balcones que decían: «Hiddink for President». Los pósteres y las figuras del entrenador extranjero, antes despreciado, desaparecían de las tiendas. El anuncio de Samsung, que había sido retirado, volvió a emitirse cada hora.

El partido de cuartos de final contra la invicta España fue otro duelo tenso. El estadio de Gwangju era un mar de rojo. Los aficionados coreanos aplaudían, pero también se retorcían las manos cuando España marcó dos goles que fueron anulados por el árbitro. El marcador no se movió durante los noventa minutos reglamentarios ni tampoco en la prórroga. Finalmente, en la tanda de penaltis volvió a imponerse la sangre fría de la selección coreana. Tras convertir el penalti decisivo, el veterano Hong levantó la vista y vio a

33. Maldini medía ocho centímetros más que Ahn y estaba considerado el mejor defensa de la historia del fútbol. Los italianos conocían a Ahn porque era suplente en el Perugia, pero su punto fuerte nunca había sido la forma física. El Perugia lo despidió de inmediato por arruinar la oportunidad de Italia en el Mundial. Vecsey, G.: «South Korea Stuns Italy in World Cup», *The New York Times* (18 de junio de 2002). Disponible en: www.nytimes.com/2002/06/18/sports/south-korea-stuns-italy-in-world-cup.html

34. Hwang, H.-K., *et al.*: «Korea-Italy Match Notes: Celebration in Apartments, Residential Complex», *Yonhap News* (18 de junio de 2002).

cuarenta mil aficionados en pie aplaudiendo con locura. Sin saber muy bien qué hacer, el equipo hizo una reverencia, como actores al final de una función: primero hacia un lateral del estadio, luego hacia el otro, después hacia una portería y finalmente hacia la contraria. El rugido del público se transformó en un canto de dos sílabas («Hee-dink, Hee-dink, Hee-dink») y el entrenador acabó saliendo al centro del campo. Sus jugadores lo levantaron y lo lanzaron al aire una y otra vez. Miles de *flashes* immortalizaron el momento. La imagen ocupó la portada de todos los periódicos al día siguiente. Con tácticas y tradiciones transformadas, ¡se convirtieron en el primer equipo asiático en llegar a las semifinales!

Esto no fue sólo una historia emotiva para los aficionados al fútbol; se convirtió en un momento decisivo para la nación. Estallaron celebraciones espontáneas en ciudades y pueblos de todo el país, una liberación definitiva del malestar persistente tras la crisis económica. Los periodistas describieron el triunfo del equipo como «el mayor acontecimiento desde el fin del dominio colonial japonés».³⁵ El presidente Kim fue aún más lejos y lo calificó como «el día más grande desde Dangun» (el legendario rey que fundó Corea hace cuatro mil años).³⁶

La trayectoria de los Reds terminó con una derrota en semifinales ante Alemania, pero la reacción en cadena ya se había desatado y nada podía detenerla. Este equipo transformado fue aclamado en la prensa como un modelo para escuelas, empresas y organismos públicos.³⁷ La estrella de melena ondulada Ahn, que se casó con miss

35. Kim, N.-K., *et al.*: «Biggest Tae-Guk Parade since March 1st Liberation Movement», *Yonhap News* (14 de junio de 2002).

36. Kim, J.-H., *et al.*: «President Kim's Tears of Victory after Winning against Spain», *Kookmin Ilbo* (23 de junio de 2002).

37. En los cinco años siguientes se publicaron más de doscientos libros que aplicaban las enseñanzas del equipo a otros tipos de organizaciones. Lee, N., *et al.*: «South Korea's "Glocal" Hero: The Hiddink Syndrome and the Rearticulation of National Citizenship and Identity», *Sociology of Sport Journal*, vol. 24, n.º 3 (septiembre de 2007), pp. 283-301.

Corea, se convirtió en una celebridad, mientras que el entrenador Hiddink llegó a ser algo más que eso. Se erigieron estatuas en su honor en varios parques y el estadio de Gwangju pasó a llamarse Guus Hiddink Stadium. Algunos periodistas lo compararon con Hendrick Hamel, el marinero neerlandés del siglo xvii que introdujo Corea en Occidente. El Gobierno estampó su rostro en un sello de correos coreano y, para poder nombrarlo ciudadano honorario, modificó la antigua restricción étnica del país: «la conquista del nacionalismo de linaje sanguíneo».³⁸ Simbólica y literalmente, Corea del Sur se abrió al mundo exterior. Fue un paso clave hacia la Corea del Sur segura de sí misma y cosmopolita que conocemos hoy: una exportadora cultural cuyas telenovelas fascinan a Oriente Medio, cuyos grupos de K-pop encabezan las listas y cuyas películas ganan Óscar a la mejor película.³⁹

Las políticas de entrenamiento de Hiddink, diseñadas sólo para preparar a un equipo de cara a un torneo, tuvieron efectos secundarios mucho más amplios. Nuevos patrones sociales se propagaron desde el campo de fútbol a las gradas, luego a las calles y, finalmente, a las instituciones educativas, empresariales y gubernamentales.

Esto habla del poder —y también del peligro— de la transformación cultural. La cultura no sólo es maleable, sino que puede ser inestable y, a veces, francamente volátil. Hiddink nunca imaginó que se convertiría en un icono del cosmopolitismo coreano, pero eso sucedió en pocos meses tras la Copa del Mundo. Debido a la forma en que los patrones culturales se activan y codifican, a veces se extienden mediante efectos dominó. Por eso, los agentes de cambio necesitan entender no sólo cómo iniciar cambios, sino también cómo esos cambios pueden cobrar vida propia... para bien o para mal. Para aprovechar estos misteriosos efectos en cadena, necesitamos considerar más profundamente qué es la cultura y cómo nos

38. «The Light and Shadow Side of the Hiddink Phenomenon», *Hankyoreh Newspaper* (8 de julio de 2002), p. 9.

39. Joo, R. M.: «Consuming Visions: The Crowds of the Korean World Cup», *Journal of Korean Studies*, vol. 11, n.º 1 (otoño de 2006), pp. 41-67.