

Cómo han cambiado las normas sociales

Las reglas implícitas sobre qué es apropiado hoy han cambiado. Comprender la “gramática global” del comportamiento es clave para liderar equipos diversos.



17 de diciembre de 2025

Las normas sociales –esas reglas invisibles que determinan qué conductas consideramos adecuadas en un contexto profesional o personal– ejercen una influencia profunda en el comportamiento humano. Para los líderes, comprenderlas es crucial: afectan a la forma en que evaluamos a los candidatos en una entrevista, interpretamos el comportamiento en una reunión o gestionamos equipos internacionales.

En una serie de estudios globales en los que participa [Álvaro San Martín](#), profesor del IESE, se han analizado más de 150 comportamientos en 90 países para entender qué esperamos los unos de los otros... y cómo está cambiando ese mapa moral.

Normas más permisivas, pero también más sensibles

En las dos últimas décadas, muchas normas cotidianas se han relajado. El estudio “[Everyday norms have become more permissive over time](#)” muestra que llorar delante de otras personas, comer en público o llevar auriculares en la calle son comportamientos hoy más aceptados en la mayoría de las sociedades.

Pero esta relajación convive con una tendencia opuesta: las normas se han endurecido allí donde entra en juego la consideración hacia los demás. Actos como discutir en público, flirtear en situaciones formales o invadir el espacio ajeno se juzgan ahora con mayor

severidad.

Según San Martín, no estamos asistiendo a una pérdida de civismo, sino a un cambio de eje moral: “el mundo se está moviendo de la pureza al cuidado”. Lo que antes se juzgaba por decoro, hoy se juzga por su impacto en otros.

Una gramática global de los modales

Uno de los resultados más relevantes para las empresas es que la cultura nacional influye menos de lo que se cree. El estudio muestra que lo que cambia no es tanto qué comportamientos se consideran inapropiados, sino cuánto los penaliza cada sociedad.

En una entrevista de trabajo, por ejemplo, besar en la mejilla al entrevistador se percibe como inapropiado en prácticamente todo el mundo. También lo es cantar en una biblioteca o discutir en un funeral. Los autores hablan de una “gramática global” de los modales: un lenguaje moral compartido que atraviesa fronteras y puede ayudar a los líderes que trabajan con equipos diversos.

Matriz del grado de permisividad por acción y contexto



Lo que sí varía de forma notable es el contexto. Las normas cambian mucho más entre situaciones –reunión, restaurante, fiesta, entrevista– que entre países. Para un directivo, esto implica que explicar claramente “qué contexto estamos activando” (reunión informal, comité ejecutivo, entrevista de selección...) puede prevenir muchos malentendidos.

Cómo sancionamos a quien rompe las normas

En “[Perceptions of the appropriate response to norm violation in 57 societies](#)”, San Martín y sus coautores analizan qué reacciones se consideran adecuadas cuando alguien actúa fuera de lugar. La conclusión es universal: cuanto más inapropiado se percibe un comportamiento, más aceptable resulta sancionarlo, ya sea mediante confrontación, exclusión o reputación.

Pero hay un matiz que puede afectar a la empresa: las sociedades más prósperas e igualitarias prefieren sanciones indirectas. Las formas de castigo visibles (reproches, confrontación pública) pierden legitimidad, mientras que aumentan las sanciones

reputacionales –comentarios, evaluaciones, exclusión suave– que circulan por redes formales e informales dentro de la organización.

Lo que deben saber los directivos

En conjunto, estas investigaciones dibujan una imagen clara: las normas sociales no están desapareciendo, sino evolucionando hacia una mayor sensibilidad interpersonal. Para los líderes y responsables de personas, esto implica que:

- Las normas profesionales son más universales de lo que parece.
- El contexto pesa más que la nacionalidad a la hora de definir lo apropiado.
- La reputación es un poderoso instrumento informal de regulación.
- La [gestión de equipos diversos](#) requiere explicitar normas situacionales y fomentar culturas basadas en el cuidado mutuo.

En un entorno global y acelerado, comprender esta nueva gramática del comportamiento no es solo una cuestión de cortesía: es una herramienta estratégica de liderazgo.

+INFO:

“[Everyday norms have become more permissive over time and vary across cultures](#)”, de Álvaro San Martín et al., publicado en *Communications Psychology* (2025).

“[Perceptions of the appropriate response to norm violation in 57 societies](#)”, de Álvaro San Martín et al., publicado en *Nature Communications* (2021).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Tus emociones influyen en cómo reprendes a los demás](#)

[Por qué la movilidad relacional afecta a tu forma de ver el mundo](#)



Álvaro San Martín

Profesor de Dirección de Personas en el IESE. Es experto en la psicología socioecológica, psicología transcultural y en dinámica de equipos.

www.iese.edu/es/insight