

---

# CONDUCTA SOCIAL COMO INTERCAMBIO\*

George C. Homans

---

Considerar la conducta social como un intercambio de bienes puede clarificar las relaciones entre cuatro cuerpos de teoría: la psicología conductista, la economía, las proposiciones sobre la dinámica de la influencia y las proposiciones sobre la estructura de los pequeños grupos.

## LOS PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

Este ensayo espera honrar la memoria de Georg Simmel de dos formas diferentes. En la medida en que pretende ser sugestivo antes que conclusivo, su tono será el de Simmel; el tema será también uno de los suyos. Dado que en ensayos como los de la sociabilidad, los juegos, la coquetería y la conversación fue Simmel un analista de la conducta social elemental, lo consideraré un precursor de lo que hoy se conoce como investigación de los pequeños grupos. Porque lo que en realidad estudiamos en los pequeños grupos es la conducta social elemental: lo que sucede cuando dos o tres personas están en condicio-

---

\* Publicado originalmente en *The American Journal of Sociology*, 63 (mayo 1958), 597-606. Reimpreso en George C. HOMANS, *Sentiments and Activities. Essays in Social Science* (Nueva York: The Free Press, 1962), capítulo 17, pp. 278-293.

nes de influir unos en otros, el tipo de cosas de que en última instancia se componen esas enormes estructuras que llamamos «clases», «empresas», «comunidades» y «sociedades».

Cuando reviso la investigación actual sobre los pequeños grupos, tengo la impresión de que, además de continuar con ella, es necesario hacer tres tipos de cosas. La primera es mostrar la relación entre los resultados del trabajo experimental realizado en condiciones de laboratorio y los resultados de la investigación de campo *cuasi* antropológica sobre lo que, a quienes la practicamos, nos agrada denominar grupos de la «vida real» en la industria y otros ambientes. Si el trabajo experimental tiene algo que ver con la vida real —y yo estoy convencido de que sí tiene algo que ver—, sus proposiciones no pueden ser incoherentes con las que se descubren en el trabajo de campo. Pero la coherencia todavía no ha sido demostrada de una forma sistemática.

La segunda tarea es reunir en algún conjunto de proposiciones generales los resultados reales, procedentes tanto del laboratorio como del campo, del trabajo sobre pequeños grupos, proposiciones que al menos resuman, aun a modo de aproximación, lo que sucede en la conducta social elemental, aun si no somos capaces de explicar por qué las proposiciones toman la forma que toman. Se ha hecho una buena cantidad de trabajo y cada día aparece más. Pero lo que significa todo esto —un conjunto de proposiciones de las que, bajo ciertas condiciones especificadas, poder derivar muchos de los resultados observacionales— no está en absoluto claro, pese a que establecer tal conjunto es la primera tarea de la ciencia.

La tercera tarea es comenzar a mostrar cómo las proposiciones que se sostienen empíricamente bien en los pequeños grupos pueden derivarse de algún conjunto de proposiciones todavía más generales. «Todavía más generales» significa sólo que también pueden derivarse del conjunto proposiciones empíricas distintas a las nuestras. Esta derivación constituiría la etapa explicativa de la ciencia de la conducta social elemental, pues explicación *es* derivación<sup>1</sup>. (Por mi parte, sospecho que el conjunto más general resultará que contiene las proposiciones de la psicología conductista. Sostengo que soy un «reduccionista psicológico en última instancia», pero no puedo saber si estoy en lo cierto en tanto no se haya realizado la reducción.)

He llegado a pensar que esas tres tareas avanzarán si se adopta la perspectiva de que la interacción entre las personas es un intercambio de bienes, materiales y no materiales. Ésta es una de las más antiguas teorías de la conducta social que todavía utilizamos todos los días para interpretar nuestra propia conducta, como cuando decimos «encuentro a fulano muy valioso»; o «he obtenido mucho de él»; o, incluso, «hablar con él me costó muchísimo». Pero, quizá porque es tan obvia, esta perspectiva ha sido muy descuidada por los científicos sociales. Hasta donde conozco, el único trabajo teórico que hace un

<sup>1</sup> Véase R. B. BRAITHWAITE, *Scientific Explanation* (Cambridge: Cambridge University Press, 1953).

uso explícito de ella es el *Essai sur le don* de Marcel Mauss, publicado en 1925, que se va quedando antiguo a medida que la ciencia social progresa<sup>2</sup>. Tal vez la tradición del descuido esté ahora cambiando y, por ejemplo, los psicólogos que interpretan la conducta en términos de transacciones puede que estén dirigiéndose hacia algo parecido a lo que tengo en mente<sup>3</sup>.

Una ventaja adicional de una teoría del intercambio es que podría situar a la sociología más cerca de la economía, la ciencia del hombre más avanzada, con mayor capacidad de aplicación e intelectualmente más aislada. La economía estudia el intercambio que se realiza bajo circunstancias especiales y que incorpora una medida numérica del valor de la mayor utilidad. ¿Cuáles son las leyes de ese fenómeno general del que la conducta económica es sólo una clase?

En lo que sigue voy a sugerir algunas de las razones por las que resulta útil una teoría de la conducta social como intercambio y a perfilar la naturaleza de las proposiciones que debería contener ese tipo de teoría.

## UN PARADIGMA DEL INTERCAMBIO

Empezaré por el vínculo con la psicología conductista y el tipo de enunciados que hace sobre la conducta de un animal experimental como la paloma<sup>4</sup>. Cuando, al explorar su jaula en el laboratorio, acontece que una paloma picotea un objetivo, el psicólogo la alimenta con grano. La evidencia es que volverá a picotear el objetivo de nuevo; ha aprendido la conducta o, como mi amigo Skinner dice, la conducta ha sido reforzada y la paloma ha experimentado un *condicionamiento operante*. A este tipo de psicólogo no le interesa cómo se aprendió esa conducta: «teoría del aprendizaje» es una pobre denominación para este campo. Sin embargo, sí le interesa lo que determina los cambios en la tasa de emisión de la conducta aprendida, ya se trate de picoteos o de cualquier otra cosa.

Cuanto más hambrienta esté la paloma y cuanto menor sea la cantidad de trigo u otra comida que se le ha dado en el pasado reciente, más frecuente será el picoteo. Por la misma razón, si la conducta ha sido reforzada con frecuencia, si se le da a la paloma mucho grano cada vez que picotea, la tasa de emisión disminuirá a medida que la paloma se encuentre *saciada*. Si, por otra parte, la conducta no ha sido en absoluto reforzada, entonces su tasa de emisión también tenderá a disminuir, aunque podrá pasar bastante tiempo antes de que cese completamente o se *extinga*. En la emisión de muchos tipos de conducta la paloma incurre en una *estimulación aversiva* o en lo que brevemente denominaré «coste», y esto también conducirá con el tiempo a una caída de la tasa

<sup>2</sup> Traducido por I. CUNNISON como *The Gift* (Glencoe, Ill.: Free Press, 1954).

<sup>3</sup> En antropología social, D. L. Oliver, al que le debo mucho, está trabajando en esta línea. Véase también T. M. NEWCOMB, «The Prediction of Interpersonal Attraction», *American Psychologist*, XI (1956), 575-586.

<sup>4</sup> B. F. SKINNER, *Science and Human Behavior* (Nueva York: Macmillan Co., 1953).

de emisión. La fatiga es un ejemplo de coste. Extinción, saciedad y coste, al disminuir la tasa de emisión de ciertas conductas, hacen más probable la emisión de algún otro tipo distinto de conducta, incluyendo no hacer nada. Añadiré sólo que hasta un insensible psicólogo conductista sitúa la conducta «emocional», al igual que cosas tales como picotear, entre las respuestas incondicionadas que pueden ser reforzadas mediante el condicionamiento operante. Como enunciación de las proposiciones de la psicología conductista, la anterior es, desde luego, inadecuada para cualquier otro propósito con excepción del que tengo ahora.

Podemos considerar que la paloma está implicada en un intercambio —picoteo a cambio de grano— con el psicólogo, pero no nos detendremos en ello, pues la conducta de la paloma difícilmente determina la conducta del psicólogo. Volvamos a la situación en que el intercambio es real, es decir, donde la determinación es mutua. Supongamos que estamos tratando con dos hombres. Cada uno emite una conducta que es reforzada en alguna medida por la conducta del otro. No nos concierne qué ha ocurrido en el pasado para que cada uno de ellos aprenda la conducta que emite, ni cómo ha aprendido a encontrar reforzante la conducta del otro. Basta con que cada uno encuentre que la conducta del otro es un refuerzo. Llamaré a los refuerzos —el equivalente al grano de las palomas— *valores*, pues esto es lo que, según creo, queremos significar con este término. Al emitir una conducta todo hombre puede incurrir en coste, y todo hombre tiene más de un curso de conducta abierto a él.

Éste me parece a mí que es el paradigma de la conducta social elemental, y el problema del sociólogo elemental es establecer proposiciones que pongan en relación las variaciones en los valores y costes de cada hombre con la distribución de frecuencia de su conducta entre las alternativas, donde los valores (en el sentido matemático del término) que toman esas variables para un hombre determinan en parte los valores que tomarán para otro<sup>5</sup>.

No veo razón alguna para creer que las proposiciones de la psicología conductista no se apliquen a esta situación, aunque la complejidad de sus implicaciones en este caso concreto pueda, en efecto, ser enorme. En particular, debemos suponer que, así entre hombres como entre palomas, un aumento de la extinción, la saciedad o la estimulación aversiva en cualquier tipo de conducta hará aumentar la probabilidad de que se emita algún otro tipo. El problema no es sólo, como a menudo se ha mencionado, cuáles son los valores de un hombre, qué valores ha aprendido en el pasado que son un refuerzo para él, sino la cantidad de valor que en el presente obtiene con su conducta. Cuanta mayor cantidad consigue, menos valiosa será para él cada unidad ulterior de ese valor y con menor frecuencia emitirá la conducta reforzada por ese valor.

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, pp. 297-329. El análisis de la «doble contingencia» que hacen T. PARSONS y E. A. SHILS podría fácilmente llevar al mismo paradigma (véase *Toward a General Theory of Action* [Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1951], pp. 14-16).

## EL PROCESO DE INFLUENCIA

Creo que no disponemos del tipo de estudios sobre la interacción entre dos personas que pudiera corroborar o refutar estas proposiciones. Pero sí tenemos estudios sobre grandes cantidades de personas que sugieren que se pueden aplicar, en especial los estudios de Festinger, Schachter, Back y sus colegas sobre la dinámica de la influencia. Una de las variables con las que trabajan la han denominado *cohesión*, definida como lo que atrae a las personas y las hace formar parte de un grupo. La cohesión es una variable que se refiere a un valor; indica el grado de refuerzo que encuentra la gente en las actividades del grupo. Festinger y sus colegas consideran dos tipos de actividad reforzante: la conducta simbólica que denominamos «aprobación social» (un sentimiento) y la actividad que resulta valiosa por otras razones, como hacer algo interesante.

La otra variable con la que trabajan la denominan *comunicación*, llamada por otros *interacción*. Ésta es una variable que se refiere a una frecuencia; es una medida de la frecuencia con que se emite una conducta verbal valiosa y costosa. Debemos tener en cuenta que, en general, uno de los tipos de variable es función del otro.

Festinger y sus colaboradores muestran que cuanto mayor es el grado de cohesión de un grupo, es decir, cuanto más valioso es el sentimiento o la actividad que los miembros intercambian con otros, mayor es la frecuencia media de interacción entre los miembros<sup>6</sup>. Entre los hombres, como entre las palomas, cuanto mayor es el refuerzo, mayor es la frecuencia de emisión de la conducta reforzada. Y, también, cuanto mayor es el grado de cohesión que tiene un grupo, mayor es el cambio que pueden generar los miembros en la conducta de otros miembros, en el sentido de hacer que esas actividades resulten más valiosas<sup>7</sup>. Es decir, cuanto más valiosas son para los miembros las actividades que reciben, más valiosas son las que deben ofrecer. Porque si una persona emite una conducta de algún tipo y otras personas no la encuentran particularmente gratificante, estos otros experimentarán con el tiempo una caída en su propia producción de sentimiento y actividad. Pero quizá la primera persona ha considerado gratificante el sentimiento y la actividad de las otras y, si quiere seguir recibéndolos, debe conseguir que su propia conducta sea más valiosa para los otros. En pocas palabras, las proposiciones de la psicología conductista implican una tendencia hacia cierto grado de proporcionalidad entre el valor que para otros tiene la conducta que una persona les da y el valor que para esa persona tiene la conducta que le dan los otros<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> K. W. BACK, «The Exertion of Influence through Social Communication», en L. Festinger, K. Black, S. Schachter, H. H. Kelley y J. Thibaut (eds.), *Theory and Experiment in Social Communication* (Ann Arbor: Research Center for Dynamics, University of Michigan, 1950), pp. 21-36.

<sup>7</sup> S. SCHACHTER, N. ELLERTSON, D. MCBRIDE y D. GREGORY, «An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity», *Human Relations*, IV (1951), 229-238.

<sup>8</sup> SKINNER, *op. cit.*, p. 100.

Schachter también ha estudiado la conducta de los integrantes de un grupo hacia dos tipos de miembros, los «conformistas» y los «desviados»<sup>9</sup>. Entiendo que son conformistas aquellas personas cuya actividad es valorada por los demás miembros. Pues la conformidad es la conducta que en cierto grado coincide con un criterio o norma del grupo, y el único significado que puedo asignar a *norma* es «una descripción verbal de una conducta tal que muchos de los miembros encuentran valioso que su propia conducta y la de los demás se ajuste a ella». Por la misma razón, un desviado es un miembro cuya conducta no es particularmente valiosa. Schachter muestra que, cuando los integrantes de un grupo consideran que otro miembro es un desviado, su interacción con él —la comunicación dirigida a conseguir que esa persona cambie su conducta— aumenta, y de forma más rápida cuanto mayor es la cohesión del grupo. Los miembros no necesitan hablar mucho con los demás conformistas; están relativamente saciados con la conducta de los conformistas: han obtenido lo que querían de ellos. Pero si el desviado no cambia su conducta, no conseguirá reforzar a los miembros conformistas y éstos comenzarán a retirarle su aprobación social: al final del experimento el desviado obtiene una baja elección sociométrica. Y también en los grupos más cohesivos —denominados por Schachter «muy relevantes por su alto grado de cohesión»— la interacción con el desviado termina al final por disminuir, y será mínima entre los miembros que lo rechazaron con más intensidad, como si hubieran renunciado a él del mismo modo que a un mal empleo: pero ¿cómo hemos podido caer tan bajo? Estos descubrimientos están totalmente en la línea de la experiencia cotidiana.

## EQUILIBRIO PRÁCTICO

Al principio de este artículo he sugerido que una de las tareas de la investigación de los pequeños grupos es mostrar la relación entre los resultados del trabajo experimental realizado bajo condiciones de laboratorio y los resultados de la investigación de campo sobre los pequeños grupos de la vida real. Estos últimos parecen estar a menudo en un equilibrio práctico, y con esa expresión no quiero dar a entender nada fantasioso. No pretendo que todos los grupos de la vida real estén en equilibrio. Ciertamente, tampoco pretendo que todos los grupos deban tender al equilibrio, ni que los grupos tengan incorporados antídotos contra el cambio: no hay aquí homeostasis. No insinúo con ello que debamos presuponer el equilibrio. Sólo afirmo que en ocasiones lo *observamos*, que durante el tiempo que estamos con un grupo —que suele ser poco— no se produce un gran cambio en los valores de las variables que hemos decidido medir. Si, por ejemplo, la persona A está interesada en actuar con B más que

<sup>9</sup> S. SCHACHTER, «Deviation, Rejection and Communication», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, XLVI (1951), 190-207.

con C tanto al principio como al final del estudio, entonces, al menos de acuerdo con esta tosca medición, el grupo está en equilibrio.

Muchos de los estudios de Festinger-Schachter son experimentales. Y a mí me parece que sus afirmaciones sobre el proceso de influencia implican el tipo de proposición que empíricamente se sostiene bien en los grupos de la vida real que se encuentran en equilibrio práctico. Por ejemplo, Festinger *et al.* descubren que cuanto mayor es la cohesión de un grupo, mayor es el cambio que sus integrantes pueden producir en la conducta de los demás miembros. Si la influencia se ejerce en la dirección de la conformidad con las normas del grupo, entonces, una vez que el proceso de influencia ha terminado de hacer todo el cambio del que es capaz, debería sostenerse la proposición de que cuanto más cohesivo es un grupo, mayor es el número de miembros que se ajustan a sus normas. Y esta proposición se sostiene bien<sup>10</sup>.

En el experimento que he resumido más arriba, Schachter descubrió también que en los grupos más cohesivos y al final, cuando la tentativa de influir en el desviado había fracasado, los miembros interactuaban poco con el desviado y le daban pocas elecciones sociométricas. Pero dos de las proposiciones que suelen ser válidas para los grupos de la vida real en equilibrio práctico son precisamente que cuanto más se ajusta la actividad de un miembro a las normas, más interacción recibe de parte de los demás miembros y más muestras de simpatía consigue de ellos también. De estas proposiciones principales se pueden derivar otras que también se sostienen bien<sup>11</sup>.

Ahora bien, debemos recordar siempre que la verdad de la proposición que vincula la conformidad con la simpatía puede a veces enmascararse tras la verdad de otras proposiciones. Si, por ejemplo, el hombre que mejor se aviene a las normas ejerce también cierta autoridad sobre el grupo, ello puede hacer que la simpatía por él sea algo menor de la que en otro caso podría recibir<sup>12</sup>.

Sea como fuere, sugiero que los experimentos de laboratorio sobre la influencia implican proposiciones acerca de la conducta de los miembros de los pequeños grupos que, una vez que el proceso de influencia se ha llevado a efecto, son idénticas a las proposiciones que se sostienen bien en los grupos de la vida real en equilibrio. Esto es escasamente sorprendente si por equilibrio entendemos sólo que todo el cambio del que el sistema es capaz bajo las condiciones presentes ya se ha efectuado, de manera que no se producirán más cambios. No será ésta la primera vez que la estática resulta ser un caso especial de la dinámica.

<sup>10</sup> L. FESTINGER, S. SCHACHTER y K. BACK, *Social Pressures in Informal Groups* (Nueva York: Harper & Bros., 1950), pp. 72-100.

<sup>11</sup> Para proposiciones que se sostienen bien en los grupos en equilibrio práctico, véanse G. C. HOMANS, *The Human Group* (Nueva York: Harcourt, Brace & Co., 1950), y H. W. RIECKEN y G. C. HOMANS, «Psychological Aspects of Social Structure», en G. Lindzey (ed.), *Handbook of Social Psychology* (Cambridge, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1954), II, pp. 786-832.

<sup>12</sup> Véanse HOMANS, *op. cit.*, pp. 244-248, y R. F. BALES, «The Equilibrium Problem in Small Groups», en A. P. Hare, E. F. Borgatta y R. F. Bales (eds.), *Small Groups* (Nueva York: A. A. Knopf, 1953), pp. 450-456.

## BENEFICIO Y CONTROL SOCIAL

Aunque he tratado el equilibrio como un hecho observado, es un fenómeno que pide a gritos una explicación. No voy a recurrir, como hacen los sociólogos estructural-funcionalistas, a un supuesto equilibrio como medio de explicar o de intentar explicar por qué las demás características de un sistema social deben ser las que son. Antes bien, consideraré el equilibrio práctico como algo que se explica mediante las demás características del sistema.

Si cada miembro de un grupo emite durante o al final de un período de tiempo los mismos tipos de conducta y con la misma frecuencia que al principio, el grupo está en equilibrio durante ese período de tiempo. Preguntémosnos a continuación por qué debe persistir la conducta de un miembro cualquiera. Supongamos que emite una conducta de valor  $A_1$ . ¿Por qué no deja que su conducta empeore (que sea menos valiosa para los demás o que los refuerce menos) y valga  $A_1 - \Delta A$ ? Ciertamente es que el valor de los sentimientos que expresan los demás hacia él tiende a disminuir (a reforzarlo menos), de manera que lo que obtiene de ellos puede ser  $S_1 - \Delta S$ . Pero, como la mayor parte de las actividades entraña un coste, es concebible que una disminución del valor de lo que ese miembro emite signifique para él una reducción del coste que compensará con creces su pérdida de sentimiento. Pero, entonces, ¿en qué punto estabiliza su conducta? Éste es el problema del control social<sup>13</sup>.

La humanidad siempre ha supuesto que, al menos a corto plazo, una persona estabiliza su conducta en el punto en que hace lo mejor que puede en beneficio de sí mismo dadas sus circunstancias; sin embargo, puede que lo mejor no sea un óptimo «racional», y quizá tampoco sea fácil especificar lo que puede hacer, excepto que no tiende a pensar como uno de los adversarios teóricos que aparecen en la *Teoría de juegos*. El sociólogo, antes de rechazar sin más aquella respuesta por sus horribles implicaciones acerca de la búsqueda del propio beneficio, haría bien en preguntarse a sí mismo si puede ofrecer otra respuesta a la pregunta que hemos formulado. Creo que descubrirá que no puede. Pero los experimentos destinados a comprobar la verdad de la respuesta son extraordinariamente raros.

Voy a revisar uno que, en mi opinión, proporciona cierto apoyo a la teoría, aunque no se diseñó para dárselo. El experimento lo presenta H. B. Gerard, un miembro del equipo de Festinger y Schachter, bajo el título «El anclaje de las opiniones en los grupos cara a cara»<sup>14</sup>. El experimentador formó grupos artificiales cuyos miembros se reunieron para discutir sobre un caso de relaciones industriales y expresar sus opiniones sobre sus resultados probables. Los grupos eran de dos tipos: grupos de alta-atracción, a cuyos miembros se les dijo que se gustarían mucho unos a otros, y grupos de baja-atracción, a cuyos miembros se les comunicó que no se encontrarían unos a otros particularmente atractivos.

<sup>13</sup> HOMANS, *op. cit.*, pp. 281-301.

<sup>14</sup> *Human Relations*, VII (1954), 313-325.



Más tarde, el experimentador llamó a los miembros por separado, les pidió que volvieran a expresar sus opiniones sobre el resultado del caso y contabilizó el número de ellos que habían cambiado sus opiniones para expresar una opinión acorde con las de otros miembros de su grupo. Al mismo tiempo, un participante remunerado iniciaba otra discusión sobre el caso con cada miembro, adoptando siempre, sobre el resultado probable del caso, una posición contraria a la adoptada por el grueso de los demás miembros del grupo de esa persona. El experimentador contabilizó el número de personas que cambiaron su opinión en el sentido del participante contratado.

TABLA 1

*Porcentaje de sujetos que cambian su opinión hacia la de otro sujeto del grupo*

	<i>Acuerdo</i>	<i>Leve desacuerdo</i>	<i>Gran desacuerdo</i>
Alta atracción .....	0	12	44
Baja atracción .....	0	15	9

TABLA 2

*Porcentaje de sujetos que cambiaron su opinión hacia la del participante remunerado*

	<i>Acuerdo</i>	<i>Leve desacuerdo</i>	<i>Gran desacuerdo</i>
Alta atracción .....	7	13	25
Baja atracción .....	20	38	8

El experimento produce resultados muy interesantes, de los que escogeré sólo aquellos que se resumen en las tablas 1 y 2. Las tres clases diferentes de acuerdo están formadas por personas que, en las sesiones iniciales, expresaron diferentes grados de acuerdo con las opiniones de otros miembros de su grupo. Y la cifra 44, por ejemplo, significa que de todos los miembros de los grupos de alta atracción cuyas opiniones iniciales fueron de gran desacuerdo con las de los otros miembros, el 44 por 100 terminó cambiando su opinión en el sentido de los otros.

Con estos resultados el experimentador parece estar interesado sólo en las diferencias en los totales de las filas, que muestran que hay más cambio hacia el grupo y menos cambio hacia el participante remunerado en condiciones de alta atracción que en condiciones de baja atracción. Esto concuerda con la proposición que hemos sugerido más arriba. Si usted piensa que los miembros de

un grupo pueden darle mucho —en este caso, simpatía—, tenderá a darles mucho —en este caso, cambiar su opinión para adoptar las suyas—, o, en caso contrario, no obtendrá su simpatía. Y, por la misma razón, si el grupo puede darle poca cantidad de un valor, usted no estará dispuesto a darle mucha cantidad de valor. En efecto, usted puede cambiar su opinión hasta apartarse del acuerdo y moverse hacia la opinión que sostiene el participante remunerado.

Hasta aquí todo está muy bien. Pero cuando examiné por primera vez estas tablas, me chocó menos la diferencia entre ellas que su semejanza. Las mismas clases de personas en ambas tablas mostraban un grado parecido de propensión relativa al cambio de sus opiniones, al margen de si el cambio era hacia el grupo o hacia el participante remunerado. Por ejemplo, vemos que los que cambian menos son las personas que están de acuerdo en los grupos de alta atracción, y las personas que están en gran desacuerdo entre los de baja atracción. Y los que cambian más son las personas en gran desacuerdo en grupos de alta atracción y las que están en leve desacuerdo en grupos de baja atracción.

¿Cómo interpreto estos resultados? Como el experimentador no los analiza, me tomo la libertad de ofrecer mi propia explicación. La conducta emitida por los sujetos es opinión y cambios de opinión. En el caso de esta conducta los sujetos han aprendido a esperar dos posibles tipos de refuerzo. El acuerdo con el grupo proporciona al sujeto un sentimiento favorable (aceptación), y el experimento se diseñó para dar a este refuerzo un valor más alto en condiciones de alta-atracción que en las de baja-atracción. El segundo tipo de refuerzo posible es lo que denominaré «mantenimiento de la propia integridad personal», que un sujeto obtiene siendo fiel a su propia opinión frente al desacuerdo con el grupo. El experimentador no menciona esta recompensa, pero no puedo explicar los resultados sin algo muy semejante a esta recompensa. En distintos grados para los diferentes sujetos, dependiendo de sus posiciones iniciales, estas recompensas compiten entre ellas: son alternativas. No son bienes absolutamente escasos, pero algunas personas no pueden obtener los dos al mismo tiempo.

Como las recompensas son alternativas, déjenme introducir un supuesto bien conocido que procede de la economía —que el coste de un determinado curso de acción es equivalente al valor de la alternativa a la que se ha renunciado<sup>15</sup>— y añadir la siguiente definición: Beneficio = Recompensa – Coste.

Consideremos ahora las personas de las correspondientes celdas de las dos tablas. La conducta de las personas que están de acuerdo en los grupos de alta atracción les proporciona mucha aceptación por parte del grupo, y por ello deben renunciar a poco en materia de integridad personal, porque sus opiniones están desde el principio de acuerdo con las del grupo. Su beneficio es alto, y no son propensos a cambiar su conducta. Las personas que están en gran desacuerdo en grupos de baja atracción obtienen mucho en materia de integridad y no renuncian a demasiado en concepto de aceptación valiosa, porque

<sup>15</sup> G. J. STIGLER, *The Theory of Price* (ed. rev.; Nueva York: Macmillan Co., 1952), p. 9.

son miembros de grupos de baja atracción. El saldo de la recompensa menos el coste es para ellas alto, por lo que cambian poco. Las personas en gran desacuerdo en grupos de alta atracción obtienen mucho en lo que concierne a integridad, pero sus costes también son altos, porque están en grupos de alta atracción y, por lo tanto, renuncian a mucha aceptación valiosa por parte del grupo. Su beneficio es bajo, por lo que son muy propensos al cambio, bien hacia la opinión del grupo o hacia la del participante remunerado, del que quizá piensan que obtendrán cierta aceptación al tiempo que mantienen cierta integridad. Las personas en leve desacuerdo que pertenecen a grupos de baja atracción no obtienen mucho en concepto de integridad, porque están sólo en ligero desacuerdo con el grupo, pero tampoco renuncian a mucha aceptación, porque son miembros de grupos de baja atracción. Sus recompensas son bajas, sus costes también son bajos y su beneficio, la diferencia entre los dos, es asimismo bajo. Por su bajo beneficio se asemejan a los que están en gran desacuerdo y pertenecen a grupos de alta atracción, y como ellos, propenden a cambiar sus opiniones y, en este caso, más hacia el participante contratado. Los sujetos de las otras dos celdas, que tienen beneficios medios, muestran una propensión media al cambio.

Si definimos el beneficio como recompensa menos coste, y el coste como el valor al que se renuncia, sugiero que tenemos aquí cierta evidencia para sostener la proposición de que el cambio en una conducta es mayor cuanto menor el beneficio percibido. Esto no constituye una demostración directa de que el cambio de una conducta es menor cuanto mayor es el beneficio; pero si un hombre ha cambiado su conducta para alejarse de lo que le produce menos beneficio dadas sus circunstancias, siempre que su conducta le brinde equilibrio entre recompensa y coste, puede llegar un momento en el que su conducta ya no cambie más. Es decir, su conducta se estabilizará, al menos durante algún tiempo. Y si esto fuera cierto para todos y cada uno de los miembros de un grupo, el grupo tendría una organización social en equilibrio.

No quiero decir con esto que un miembro de un grupo estabilizará su conducta en el punto en el que consigue el máximo beneficio concebible para él, porque su beneficio está en parte a merced de la conducta de otros. Es un lugar común que la persecución del beneficio a corto plazo por parte de varias personas las pone a menudo en posiciones en las que todas están peor de lo que posiblemente imaginaban. No sugiero con esto que sean fáciles de describir o predecir las trayectorias de cambio conductual que sigue un miembro para obtener su beneficio en condiciones en las que otros también persiguen su propio beneficio; y podemos entender fácilmente que en las maniobras para conseguir posiciones podría no llegarse nunca a conseguir un equilibrio.

## JUSTICIA DISTRIBUTIVA

Dado que a menudo observamos el equilibrio práctico, puede que, bajo ciertas circunstancias, alguna condición adicional haga que sea más probable conseguirlo que si la persecución individual del beneficio actúa por sí sola. Puedo ofrecer una evidencia de esta condición adicional únicamente para la conducta de los subgrupos, pero no para la de los individuos. Supongamos que hay dos subgrupos que trabajan juntos en una fábrica y que sus trabajos difieren levemente. Y supongamos que los miembros de uno se quejan y dicen: «Tenemos el mismo sueldo que ellos. Deberíamos recibir aunque sólo fuera un par de dólares más a la semana para que quedara claro que nuestro trabajo exige más responsabilidad». Cuando se les pregunta qué entienden por «más responsabilidad», responden que si ellos hacen mal su trabajo el perjuicio será mayor, razón por la que sienten más presión para hacerlo bien<sup>16</sup>. Algo parecido a esto es una característica común a la conducta industrial, algo que está en el meollo de las disputas no sobre los salarios absolutos, sino sobre los diferenciales salariales —de hecho, está en el meollo de las disputas sobre las recompensas que no son salariales—.

¿Con qué tipo de proposición podríamos expresar observaciones como éstas? Podemos decir que los salarios y la responsabilidad proporcionan estatus en el grupo en el sentido de que, si el resto de las cosas se mantiene constante, un hombre que asume mucha responsabilidad y recibe un salario alto es admirado. Entonces, si los miembros de un grupo tienen una responsabilidad mayor que los miembros de otro, el primer grupo percibe la necesidad de recibir también un salario más alto. Hay una presión, expresada en quejas, para poner los *factores de estatus*, como los he denominado, de acuerdo unos con otros. Si están de acuerdo, puede decirse que existe la condición de *congruencia de estatus*. En tal condición los trabajadores pueden encontrar sus empleos aburridos o fastidiosos, pero no se quejarán de la posición relativa de los grupos.

Pero puede haber una manera más ilustrativa de examinar la cuestión. En mi ejemplo he considerado sólo la responsabilidad y el sueldo, que tal vez puedan ser suficientes porque representan los dos tipos de cosas que forman parte del problema. El sueldo es claramente una recompensa; y la responsabilidad puede considerarse, aunque no con tanta claridad, como un coste. Significa restricción y preocupación —la paz de espíritu a la que se ha renunciado—. Entonces la proposición sobre la congruencia de estatus podría expresarse así: si los costes de los miembros de un grupo son mayores que los de otro, la justicia distributiva exige que sus recompensas deban ser también mayores. Pero las cosas marchan en las dos direcciones: si las recompensas son mayores, los costes deben ser también mayores. Esta última es la teoría de la *noblesse oblige*, que todos suscribimos, aunque nos riamos de ella, quizá porque la *noblesse* a menudo no *oblige*. Pero decirlo en términos de beneficio: aunque las recom-

<sup>16</sup> G. C. HOMANS, «Status among Chemical Workers», *Human Organization*, XII (1953), 5-10.

pensas y los costes de dos personas o de los miembros de dos grupos puedan ser diferentes, los beneficios de ambos —el exceso de recompensa sobre el coste— deben tender a la igualdad. Y no sólo «deben», sino algo más. El grupo menos aventajado como mínimo intentará lograr más igualdad, como en el caso del ejemplo que he puesto, donde el primer grupo trató de aumentar su beneficio con un aumento de sueldo.

He hablado de justicia distributiva. Es claro que no es la única condición que determina la distribución real de las recompensas y los costes. Y que no se me diga que las nociones de justicia no ejercen una poderosa influencia en la conducta, aunque nosotros los sociólogos solemos ignorarlas. La justicia distributiva puede ser una de las condiciones del equilibrio de un grupo.

## INTERCAMBIO Y ESTRUCTURA SOCIAL

Terminaré revisando el casi único estudio que conozco que empieza a mostrar en detalle cómo se puede derivar una estructura social estable y diferenciada de un grupo de la vida real a partir de un proceso de intercambio entre sus miembros. Se trata de la descripción de Peter Blau de la conducta de dieciséis agentes de una oficina federal encargada de velar por el cumplimiento de la ley<sup>17</sup>.

Los agentes tenían el deber de investigar empresas y hacer informes sobre su cumplimiento de las leyes. Como los informes podían dar lugar a acciones legales contra las empresas, los agentes debían prepararlos con sumo cuidado, hacerlos en la forma adecuada y tener muy en cuenta las muchas regulaciones que se podían aplicar. Los agentes solían tener dudas sobre lo que hacer y se supone que debían plantear la cuestión al supervisor. Pero eran reacios a hacerlo, porque naturalmente creían que confesarle su incapacidad para resolver un problema influiría en su competencia, afectaría a las evaluaciones oficiales que el supervisor hacía de su trabajo y dañaría sus oportunidades de promoción. Los agentes solían pedir ayuda y consejo a otros agentes y, aunque esto estaba nominalmente prohibido, el supervisor lo solía pasar por alto.

Blau investigó las evaluaciones que hizo el supervisor de los agentes y también pidió a los agentes que se evaluaran unos a otros. Las dos opiniones concordaban mucho. Había menos agentes a los que se consideraba muy competentes que agentes evaluados como de mediana o escasa competencia; la competencia o capacidad para resolver problemas técnicos era un bien muy escaso. Uno o dos de los agentes más competentes no prestaban ayuda ni consejo cuando se lo pedían, por lo que recibían pocas interacciones y poca simpatía. Un hombre que no está dispuesto a intercambiar, a darle a usted lo que tiene cuando usted lo necesita, no obtendrá de usted lo único que en este caso usted es capaz de darle a cambio: su consideración.

---

<sup>17</sup> Peter M. BLAU, *The Dynamics of Bureaucracy* (Chicago: University of Chicago Press, 1955), pp. 99-116.

Pero la mayoría de los agentes más competentes estaban dispuestos a prestar ayuda, y de ellos dice Blau:

«Una consulta debe considerarse un intercambio de valores: ambos participantes ganan algo y ambos tienen que pagar un precio. Al agente que plantea una duda le resulta posible trabajar mejor de lo que en otro caso trabajaría, sin tener que exponer sus dificultades al supervisor. Al pedir consejo, rinde implícitamente su respeto a la superior capacidad de su colega. Este reconocimiento de inferioridad es el coste de recibir asistencia. El consultado gana prestigio, a cambio del cual está dispuesto a dedicar algún tiempo al asesoramiento y permitir que su propio trabajo resulte interrumpido. La siguiente cita de un agente ilustra este punto: “Me gusta dar consejos. Supongo que sentir que otros vienen a pedirte consejo es halagador”»<sup>18</sup>.

Blau continúa diciendo: «A todos los agentes les gusta que los consulten, pero el valor de una cualquiera de las muchas consultas termina por reducirse para los expertos, y el precio que pagan por las frecuentes interrupciones termina por aumentar»<sup>19</sup>. Esto implica que cuanto más prestigio recibía un agente, menor era el incremento del valor de ese prestigio; cuantos más consejos daba un agente, mayor era el aumento del coste de esos consejos, siendo el coste precisamente el valor del tiempo para hacer su propio trabajo al que renunciaba. Blau sugiere que algo parecido a esto le sucedía a un agente que se dirigió a un colega más competente para pedirle consejo: cuantas más veces iba, más costosa se volvía para él, en sentimientos de inferioridad, la siguiente solicitud. «La repetida admisión de su incapacidad para resolver sus propios problemas... minaba la confianza en sí mismo del trabajador y su posición en el grupo»<sup>20</sup>.

El resultado era que los agentes menos competentes se dirigían a pedir ayuda a los más competentes con menos frecuencia de lo que podrían haberse dirigido si los costes de las admisiones repetidas de inferioridad no hubieran sido tan altos; y que mientras muchos agentes buscaban a esos pocos que eran muy competentes, ningún agente los buscaba con mucha intensidad. Si lo hubiera hecho (por mirar ahora el intercambio desde el otro lado), los costes de los muy competentes en interrupciones de su propio trabajo se habrían vuelto exorbitantes. Ahora bien, las necesidades de ayuda de los menos competentes todavía no estaban satisfechas por completo. Bajo estas circunstancias, tendían a dirigirse en busca de ayuda a los agentes que tenían casi la misma competencia que ellos mismos. Aunque la ayuda que obtenían no era la más valiosa, era el tipo de ayuda que podían devolver en ciertas ocasiones. Con

---

<sup>18</sup> *Ibid*, p. 108.

<sup>19</sup> *Ibid*, p. 108.

<sup>20</sup> *Ibid*, p. 109.

tales agentes podían intercambiar ayuda y simpatía, sin que el intercambio se convirtiera para alguna de las partes en una confesión excesiva de inferioridad.

Los agentes muy competentes tendían a involucrarse en intercambios, es decir, a interactuar con otros muchos. Pero en los intercambios más igualitarios de los que acabo de hablar los agentes menos competentes tendían a emparejarse como socios. Esto es, interactuaban con un número más reducido de gente, pero interactuaban muy a menudo con esos pocos. Creo que podría mostrar por qué las relaciones de pareja en estos intercambios más igualitarios son más económicas para un agente que una distribución más amplia de favores. Pero tal vez haya ido demasiado lejos. En última instancia, la pauta de esta estructura social consistía en que un pequeño número de agentes muy competentes intercambiaban consejo por prestigio con un gran número de otros agentes menos competentes, y que los agentes menos competentes intercambiaban en parejas y tríos tanto ayuda como simpatía en términos mucho más cercanos a la igualdad.

Blau muestra que una estructura social en equilibrio puede ser el resultado de un proceso de una conducta de intercambio con grados diferentes de recompensas y costes, en la que el aumento de las recompensas y los costes varía con la frecuencia de la conducta, es decir, con la frecuencia de la interacción. Nótese que la conducta de los agentes parece también satisfacer mi segunda condición de equilibrio: los agentes más competentes asumen más responsabilidad en el trabajo, tanto en el suyo como en el de los otros, que los menos competentes, pero también obtienen más por ello en concepto de prestigio. Sospecho que podría darse el mismo tipo de explicación a la estructura de muchos grupos «informales».

## RESUMEN

La tarea actual de la teoría en la investigación de los pequeños grupos es establecer la conexión entre los estudios de la vida real y los experimentales, consolidar las proposiciones que se sostienen empíricamente bien en ambos campos y mostrar cómo se pueden derivar estas proposiciones de un conjunto de proposiciones todavía más general. Una manera de realizar esta tarea sería resucitar y hacer más rigurosa la más antigua de las teorías de la conducta social: la conducta social como intercambio.

Algunos enunciados de esta teoría podrían ser los siguientes. La conducta social es un intercambio de bienes, bienes materiales pero también no materiales, como los símbolos de aprobación o prestigio. Las personas que dan mucho a otras intentan obtener mucho de ellas, y las personas que obtienen mucho de otras se ven presionadas para darles mucho. En condiciones de equilibrio, este proceso de influencia tiende a producir una proporción en los intercambios. Para una persona que se ha implicado en un intercambio, lo que da puede constituir un coste, del mismo modo que lo que obtiene puede ser una recom-

pensa; su conducta cambia menos a medida que el beneficio, es decir, la recompensa menos el coste, tiende a un máximo. Esta persona no sólo persigue un máximo para sí misma, sino que trata de cuidarse de que nadie de su grupo obtenga más beneficio que ella. El coste y el valor de lo que da y de lo que obtiene varía con la cantidad de lo que da y obtiene. Es sorprendente cuán familiares son estas proposiciones; es también sorprendente comprobar cómo las proposiciones sobre la dinámica del intercambio pueden empezar a generar eso tan estático que llamamos «estructura de grupo» y, al hacerlo, generar también algunas de las proposiciones sobre la estructura grupal que han establecido los estudiosos de los grupos de la vida real.

Los sociólogos descubrimos que, en cuanto nos descuidamos, se deslizan en lo que decimos palabras como «recompensa» y «coste». La naturaleza humana termina por irrumpir incluso en nuestras teorías más elaboradas. Pero rara vez la dejamos que nos acompañe e investigamos sistemáticamente lo que aquellas palabras implican<sup>21</sup>. De entre todas nuestras muchas «aproximaciones» a la conducta social, la que la considera como una economía es la más ignorada, y eso a pesar de que es la que usamos en todos y cada uno de los momentos de nuestra vida —excepto cuando escribimos sociología—.

(Traducción de M.<sup>a</sup> Teresa CASADO y Miguel REQUENA.)

---

<sup>21</sup> N. MORSE, *The White-Collar Job* (Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan, 1953), pp. 115-127.

---



---

# CRÍTICA DE LIBROS