

---

# UN ENFOQUE ECONÓMICO PSICOLÓGICO DEL COMPORTAMIENTO DE REBAÑO\*

---

**Laurens Rook\*\***

---

\* Tomado del *Journal of Economic Issues*, XL(1), marzo de 2006. Se publica con autorización de la *American Association for Evolutionary Economics*. El Consejo Editorial de la Revista aprobó la publicación de la traducción realizada por Alberto Supelano el 9 de abril de 2007.

\*\* Candidato a Ph.D. en el Department of Organization and Personnel Sciences, de la RSM Erasmus University, Rotterdam. El autor agradece a Daan van Knippenberg, Sophie Schweizer y a dos árbitros anónimos por sus valiosas sugerencias y comentarios. También, agradece a Nachoem Wijnberg, Van Jan Ende y Wilfred Dolfsma por los comentarios al borrador de este artículo.

El *comportamiento de rebaño* se refiere al fenómeno de personas que siguen a una multitud durante un período dado, a veces “incluso sin considerar información individual que sugiere otra cosa” (Banerjee 1992, 798). El comportamiento de rebaño fue uno de los primeros temas que estudió la psicología social (Van Ginneken 1992). Economistas como Thorstein Veblen (1899) y sociólogos como Georg Simmel ([1904] 1957) lo aplicaron a cambios súbitos en el comportamiento del consumidor, como la moda y las novedades pasajeras. Más recientemente, los temas relacionados con el comportamiento de rebaño han vuelto a captar la atención de los economistas y estudiosos de la administración. En 2003, Marlene Fiol y Edward O’Connor, por ejemplo, argumentaron que la decisión de los individuos de hacer algo que alguien más está haciendo se puede aplicar a los procesos de toma de decisiones en ambientes organizativos. En el enfoque económico, sin embargo, este concepto difiere del comportamiento de rebaño en psicología social. Los investigadores en ciencias sociales de hoy en día enfrentan entonces concepciones incompatibles del comportamiento de rebaño.

Sin embargo, el comportamiento de rebaño no se puede entender plenamente desde una sola perspectiva. Lo que John R. Commons (1934) argumentó para la economía y la psicología en general, también, se puede aplicar al estudio de este tipo de comportamiento. Aunque ambas disciplinas se preguntan *qué* es el comportamiento de rebaño, la perspectiva económica se centra en los efectos de largo plazo para estudiar el valor de la participación en el comportamiento de rebaño y cuantificar sus beneficios; y considera las motivaciones de este comportamiento atendiendo a las elecciones a que dan lugar. Con respecto a este enfoque económico convencional, Geoffrey Hodgson concluye que muchos economistas consideran dadas las motivaciones y preferencias individuales, porque, de este modo, “los aspectos esenciales de la personalidad y la motivación humana son independientes de las relaciones sociales con los demás” (1993, 236). Desde

la perspectiva psicológica se intenta explicar el valor subjetivo del comportamiento de rebaño *per se*. Al preguntar “por qué” y “cuándo” ocurre el comportamiento de rebaño, concibe sus motivaciones de manera más amplia, en términos de los procesos involucrados. No obstante, con respecto al enfoque psicológico convencional Jaap van Ginneken (2003, 2004) concluyó que, de ese modo, los psicólogos prestan poca atención a la influencia del entorno institucional. Especialmente, cuando se estudia el comportamiento de rebaño en un ambiente empresarial, es necesario responder “por qué” y “cuándo”, a nivel individual e institucional, para entender “cómo” y “cuánto”.

Este escrito primero aclara el problema del comportamiento de rebaño a través del desarrollo histórico del concepto en economía y en psicología social; por ello, se centra en las diferencias entre ambos enfoques. Luego, propone un enfoque psicológico económico integrado del comportamiento de rebaño que intenta superar las diferencias teóricas y metodológicas. Para mostrar su importancia e ilustrar los problemas teóricos y metodológicos que debe superar, se aplica a la toma de decisiones en presencia de pensamiento de grupo, una forma de comportamiento de rebaño que tiende a ser más problemática en ambientes institucionales.

## LA HISTORIA DEL COMPORTAMIENTO DE REBAÑO

### El comportamiento de rebaño en la economía

El comportamiento de rebaño atrajo la atención de investigadores como Veblen, que estudió los cambios súbitos en el comportamiento del consumidor, como las novedades pasajeras y la moda. En su famoso estudio de 1899 sobre *La teoría de la clase ociosa*, analizó patrones de consumo conspicuo en los que las personas actúan haciendo comparaciones con personas similares que están en mejor situación para expresar fortaleza pecuniaria. No obstante, en el campo de la economía se consideró que el consumo era una actividad pasiva sin valor real para la sociedad y la economía, y no se le dio mucha atención (Dolfsma 2000), tampoco al comportamiento de rebaño.

A comienzos de la década de 1950, Harvey Leibenstein introdujo en economía la metáfora de la carroza de la banda de músicos de la psicología social. El fenómeno de adhesión, que originalmente se refería a una carroza llena de músicos a la que seguía una gran multitud, no se definía en términos de lo que era sino en términos de sus efectos. Leibenstein definió la *adhesión* como “el grado en que se incrementa la demanda de una mercan-

cía debido a que los demás también consumen esa misma mercancía” (Leibenstein 1950, 189). Con base en los enfoques psicológicos de la influencia social, explicó las motivaciones del comportamiento de rebaño como “el deseo de las personas de comprar una mercancía para estar ‘en la jugada’, para concordar con personas con las que desean asociarse, para estar a la moda, tener estilo o para aparentar ser ‘uno de ellos’”. Durante varias décadas, este artículo y su tratamiento del comportamiento de rebaño en el consumo fue una excepción a menudo muy citada en el campo de la economía (Dolfsma 2000)<sup>1</sup>.

Es notable que durante varias décadas fueron los sociólogos en vez de los economistas quienes exploraron el tema del comportamiento de rebaño. Los economistas, sin embargo, mostraron gran disposición a integrar los marcos sociológicos en su disciplina. Dos corrientes de investigación, una relacionada con la difusión de las innovaciones y la otra relacionada con el análisis de las redes sociales, llegaron a ser muy influyentes en la economía. Igual que en economía, en la investigación sobre la difusión de innovaciones la atención se centró en el grado en que se adoptaban o no se adoptaban las innovaciones y con qué efectos (Rogers [1962] 1995). Everett Rogers definió la *difusión* como “el proceso mediante el cual se comunica una innovación mediante ciertos canales, a través del tiempo, entre los miembros de un sistema social” (Rogers [1962] 1995, 5). Puesto que las innovaciones se difundían principalmente a través de curvas en forma de S y el sistema social daba regularidad y estabilidad al comportamiento humano, los procesos de difusión se podían predecir en alto grado. Rogers hizo una revisión amplia y exhaustiva de la investigación acerca de la difusión. Entre otras cosas, encontró que la opinión dominante sobre la difusión de las innovaciones y la capacidad de innovación de los miembros del sistema social eran las principales variables independientes. Es interesante que no haya incluido ninguna investigación psicológica sobre los procesos de difusión, contagio y liderazgo. No obstante, su estudio fue una obra clásica y las ideas que desarrolló en el libro se aplicaron en disciplinas distintas de la psicología, como la sociología, conectadas especialmente con los análisis del comportamiento colectivo de las redes sociales.

En los años setenta y ochenta, el enfoque del comportamiento colectivo basado en las redes sociales llegó a ser muy influyente en economía. En 1973, en su análisis de los aspectos fundamentales del comportamiento

---

1 Aunque el marco de la economía institucional es, particularmente, adecuado para un enfoque económico psicológico integrado del comportamiento de rebaño, la economía convencional siguió una ruta diferente que la alejó de la psicología social.

colectivo, Mark Granovetter subrayó la importancia de los vínculos débiles en los procesos de difusión. En general, la fortaleza de los vínculos interpersonales dentro de grandes redes de relaciones se podía definir como “una combinación de la cantidad de tiempo, la intensidad emocional, la intimidad y los servicios recíprocos que caracterizan el vínculo” (1973, 1361). Un vínculo débil, alguien que no es muy cercano y similar a uno mismo, a menudo servía como puente entre diferentes grupos de personas, lo que implicaba que “todo lo que se difunde puede llegar a un mayor número de personas y atravesar una mayor distancia social cuando pasa a través de vínculos débiles que cuando pasa a través de vínculos fuertes” (1973, 1366). Por ejemplo, era más probable que el comportamiento de rebaño relacionado con la adopción de innovaciones surgiera a través de los vínculos débiles de las relaciones con personas distintas de uno mismo.

Además, en 1978 Granovetter, también, propuso un modelo de umbral del comportamiento colectivo, donde las personas tenían la opción binaria de participar o no en una acción. La decisión dependía de los gastos y beneficios percibidos con respecto a un umbral o “del número o proporción de otras personas que deben decidir antes de que decida otro actor; este es el punto donde los beneficios netos empiezan a ser mayores que los gastos netos para ese actor particular” (1978, 1420). Si alguien llegaba al umbral personal en una situación dada, habría efectos de adhesión cuando la persona decidiera unirse al rebaño. De nuevo, se pensaba que el número de personas que ya participa en una acción dada motiva el comportamiento de rebaño. El modelo tenía dos supuestos básicos: individuos racionales e información completa.

En la década de 1980, Ronald Burt (1982, 1987) desarrolló otro argumento acerca de la difusión de innovaciones. Con base en diversas teorías de la psicología social (Festinger, Schachter y Back 1950; Homans 1950, 1961), argumentó que en situaciones ambiguas se recurre a otras personas que sirven como grupo de referencia para llegar a una solución que tenga sentido en ese contexto especial. En tales situaciones, las personas no siguen a otras debido al intercambio de información sino que se unen a la multitud porque observan que las personas que forman parte de su grupo de referencia ya la adoptaron. Más precisamente, el comportamiento de rebaño ocurre si alguien “que puede remplazarlo en sus relaciones de rol si fuera eliminado de la estructura social” participa en una acción particular (1987, 1294). Por consiguiente, las innovaciones simplemente se difundían a través de personas “estructuralmente equivalentes” a las otras, es decir, que ocuparan “la misma posición en la estructura social y [estuvie-

ran] tan próximas que [tuvieran] el mismo patrón de relaciones con los ocupantes de otras posiciones” (1987, 1291).

A mediados de los ochenta, la metáfora de la carroza de la banda de músicos del comportamiento de rebaño se conectó de nuevo a una línea de investigación económica, relacionada con el concepto recién introducido de rendimientos crecientes. Mientras que los efectos de adhesión interactuaban con las fuerzas de mercado tradicionales, como el precio, para generar distintos patrones de consumo en el nivel micro, autores como Paul David (1985) y Brian Arthur (1988, 1989, 1994) subrayaron que, en el nivel macro, los efectos de adhesión podían resultar en incrementos de los rendimientos y en externalidades de red en el consumo, lo que llevaba a una evolución más o menos estable de las preferencias de consumo promedio y de los patrones de producción relacionados (ver también Bell 2002). En particular, el comportamiento de rebaño podía llevar a la “dependencia de la trayectoria” en el sentido de que el bien que se adoptaba primero debido a un evento histórico anterior podía obtener una ventaja irreversible de primero en mover. Además, una vez que un grupo de actores había tomado colectivamente la decisión de que un producto dado tenía los mejores beneficios en cuanto a compatibilidad y número de usuarios, el comportamiento de rebaño se podía instalar en toda una industria (David 1985 y Arthur 1988, 1989, 1994). Robert Frank y Philip Cook (1988) argumentaron que cuando dicha colectividad era renuente a adoptar otros productos, más nuevos y quizás mejores, se podía llegar a una sociedad donde el “ganador toma todo”<sup>2</sup>.

El enfoque de los rendimientos crecientes llevó a que se pasara de los efectos de adhesión, que se centraban en formas de comportamiento de rebaño inestables y de corto plazo, a los efectos de red, estables y de largo plazo. Acuñado por Michael Katz y Carl Shapiro y casi al mismo tiempo por Joseph Farrell y Garth Saloner (1985), el *efecto de red* se definió así: “Hay muchos productos para los que la utilidad que se deriva del consumo aumenta con el número de agentes que los consumen. [...] La utilidad que se deriva del consumo de esos bienes depende del número de usuarios que

---

2 El primer ejemplo fue la historia de la videogradora, en la que competían el VHS y el Beta. Brian Arthur (1988, 1989, 1994) sostuvo que el VHS se tomó casi todo el mercado debido a la pura suerte en las etapas iniciales de adopción. El segundo ejemplo fue la historia del teclado de la máquina de escribir, en el que competían el QWERTY y el Dvorak. Paul David (1985) argumentó que el teclado QWERTY llegó a ser dominante debido a “accidentes históricos” en las primeras etapas de difusión. Ambos ejemplos han generado controversia en los últimos años (Liebowitz y Margolis 1994; Cusumano, Mylonadis y Rosenbloom 1997).

participan en la misma red” (Katz y Shapiro 1985, 424). El efecto de red suponía información completa y actores racionales y que los individuos tenían motivaciones y expectativas idénticas acerca de los beneficios de los bienes. Debido a la disponibilidad de información completa, el problema de elegir entre esos bienes era claro; el proceso de toma de decisiones era plenamente racional y se entendía en términos de valoración de las ganancias y pérdidas futuras. Por consiguiente, el “porque” del efecto de red era simple: igual que en el enfoque de redes sociales, las motivaciones del comportamiento de rebaño estaban relacionadas con el número de personas que ya participaban en una acción dada.

El enfoque de los rendimientos crecientes luego llevó a que se trasladara la atención del comportamiento de rebaño entre consumidores al comportamiento de rebaño relacionado con los productos. Este concepto se aplicó a la literatura sobre la difusión de innovaciones para responder preguntas básicas. Giovanni Dosi (1982), por ejemplo, preguntó por qué surgen ciertos desarrollos tecnológicos en vez de otros; Eric Abrahamson y Lori Rosenkopf (1993, 1997) preguntaron por qué ciertas innovaciones se difunden plenamente y se vuelven dominantes, mientras que otras se difunden parcialmente o no se difunden; por último, David (1985) y Arthur (1988, 1989, 1994) preguntaron por qué ciertas innovaciones técnicamente inferiores tienen éxito mientras que otras, técnicamente superiores, son un fracaso. Estas preguntas mostraron, claramente, que en vez de describir el comportamiento humano, el rebaño ahora se refería a la tecnología, a la que se sumaba una base abstracta e instalada de usuarios que buscaban obtener beneficios y evitar pérdidas. Por ello, Abrahamson (1991) concluyó que la investigación sobre el comportamiento de rebaño desde la perspectiva de los rendimientos crecientes estaba sesgada en favor de la innovación (ver también Abrahamson y Rosenkopf 1993).

Con un enfoque de modelos, Abhijit Banerjee mostró en 1992 que las personas podían seguir a otras aunque la información privada y las motivaciones individuales sugirieran hacer otra cosa. Sin embargo, la psicología del comportamiento de rebaño de ese enfoque seguía siendo igual: el número de otras personas que consumían el bien era evidencia de que tenían acceso a mejor información que uno mismo, por ello, el actor estaba más dispuesto a amoldarse (Jones 1994, Bernheim 1984). Mediante “cascadas informativas” basadas en información imperfecta, Sushil Bikhchandani, David Hirschleifer e Ivo Welch (1992) también modelaron esta situación. Las cascadas informativas ocurrían “cuando, luego de observar las acciones de quienes estaban adelante, para un individuo era óptimo seguir el comportamiento del individuo anterior sin tener en cuenta su propia informa-

ción” (1992, 994). De hecho, la conformidad localizada podía surgir observando simplemente las acciones de otros y suponiendo que ellos tenían información más valiosa que uno mismo. Aunque estos trabajos de modelación suponían información incompleta, aún suponían que los individuos eran totalmente racionales<sup>3</sup>.

En oposición al enfoque del comportamiento de rebaño basado en los rendimientos crecientes, en un estudio de difusión de 1993 Abrahamson y Rosenkopf definieron los procesos de adhesión como “procesos de difusión mediante los cuales las organizaciones adoptan una innovación, no debido a la valoración individual de la eficiencia o los rendimientos de la acción sino a la presión de adhesión ejercida por el *número* de organizaciones que ya participan en esta acción” (1993, 488). Usando modelos de umbral, argumentaron que las presiones de adhesión podían ser institucionales, de modo que el hecho de que una mayoría de organizaciones hubiera adoptado una innovación parecía normal y legítimo o podían ser competitivas, de modo que el hecho de que una mayoría de organizaciones hubiera adoptado una innovación parecía incrementar su ventaja competitiva. En ambos casos, si la ambigüedad de la información aumentaba, las consideraciones puramente económicas se volvían menos importantes y las consideraciones sociales, especialmente, el número absoluto de organizaciones que participaban en la acción, se volvían más importantes. El nivel de ambigüedad, por tanto, moderaba el efecto del número de organizaciones que participaban en una acción.

En un estudio posterior, Abrahamson y Rosenkopf (1997) argumentaron que las organizaciones no tenían igual acceso a igual información. Algunas organizaciones de la red social que adoptaban una innovación tenían mayor acceso a la información, de modo que la posición en la red influía en el grado de presión de adhesión para que otras las siguieran. Estos modelos de umbral sólo incluían el número de organizaciones que ya habían adoptado una innovación. Aunque reconocían claramente que era más atractivo seguir a unas organizaciones que a otras y que los diferenciales de estatus podían cumplir algún papel, no comprobaban si otras motivaciones diferentes de la presión de la mayoría incidían en la decisión de unirse a la carroza de músicos ni cuándo era más probable que existieran tales motivaciones.

---

3 George Akerlof (1970) fue el primero en introducir modelos basados en información incompleta en economía (ver también Akerlof 1980).

Resumiendo, excepto *La teoría de la clase ociosa* de Veblen (1899) y el artículo de Leibenstein (1950), en economía se entendía que el comportamiento de rebaño estaba motivado por el número de actores que ya participaba en una acción dada. No se probaban explicaciones basadas en otras motivaciones. Durante varias décadas, los supuestos básicos de los modelos de comportamiento de rebaño fueron la existencia de información completa y de actores racionales<sup>4</sup>. Aunque Banerjee (1992) y Bikhchandani *et al.* (1992) desarrollaron algunos modelos basados en información incompleta, aún trataban a los actores como agentes racionales. Estos conceptos adolecían de lo que Veblen denominó “psicología hedonista asociativa” (1900) y “cálculo hedonista” (1909), por cuanto “el comportamiento humano se concibe e interpreta como una respuesta racional a las exigencias de la situación en que se encuentra la humanidad” (1909, 623). Los estudios que mencionaban explicaciones del comportamiento de rebaño con motivaciones alternativas no incluían factores diferentes del tamaño de la mayoría en sus modelos (Abrahamson y Rosenkopf 1993, 1997). Por consiguiente, el conocimiento económico del comportamiento de rebaño, derivado principalmente de los enfoques de modelos que requerían supuestos restrictivos para ser operativos, dejaban de lado todo el conjunto de consideraciones psicológicas subyacentes.

## EL COMPORTAMIENTO DE REBAÑO EN PSICOLOGÍA SOCIAL

Los primeros psicólogos que estudiaron las masas y las multitudes, como Gustave Le Bon (1895) y Gabriel Tarde (1903), estaban obsesionados por la irracionalidad de las masas. Temían que las emociones impulsivas, irracionales y primitivas de algunos individuos formaran una conciencia colectiva criminal (ver Van Ginneken 1992 para un estudio de estos primeros psicólogos). La imitación se entendía como una especie de hipnosis colectiva llamada “sonambulismo social” (Tarde [1903] 1962, 84) que llevaba a que las personas se involucraran en acciones multitudinarias “de unidad mental” (Le Bon [1895] 1947, 23). La idea de hipnosis colectiva, que se entendía como una forma de contagio social, era un medio para explicar el comportamiento de rebaño como un comportamiento irracional e inconsciente. John Turner (1991, 8) argumentó que la investigación experimental moderna de la influencia social también empezó con este supuesto. En 1924, Floyd H. Allport, por ejemplo, encontró que las per-

---

4 Granovetter 1973, 1978, Burt 1982, David 1985, Farrell y Saloner 1985, Katz y Shapiro 1985, Burt 1987, Arthur 1988, 1989, 1994.

sonas moderaban sus opiniones sobre ciertos temas en presencia de otras y explicó este hecho como un instinto de sometimiento al grupo.

En la década de 1930, el estudio de la convergencia en grupos demostró la importancia de los “marcos de referencia” en el análisis del comportamiento colectivo. Muzafer Sherif (1935, 1936) mostró que las normas sociales pueden surgir como una respuesta colectiva en grupos que enfrentan situaciones nuevas y ambiguas. Estas normas sociales servían como marco de referencia compartido para esa situación particular. En sus estudios clásicos del efecto autocinético, una ilusión óptica de movimiento que ocurría cuando una luz fija se prendía y se apagaba, Sherif mostró que los individuos que emitían juicios perceptuales extremos en aislamiento usaban los juicios de los demás para tener un marco de referencia compartido menos extremo cuando participaban en conjunto. Más precisamente, convergían gradualmente a las normas sociales de otros miembros del grupo.

La noción de “grupos de referencia” llegó a ser muy importante en psicología social. En 1942, Herbert Hyman fue el primero en usar el término y lo definió como grupos que dan a los individuos un punto de referencia para definir sus actitudes y creencias personales, y su propia valoración social (ver también Hyman y Singer 1968). Theodore Newcomb (1943) también creía que los grupos de referencia ejercían una fuerte influencia sobre los individuos, encontró que para los estudiantes de primer año del Bennington College, su familia (principalmente conservadora) servía al comienzo como grupo de referencia. Cuanto más tiempo permanecían en Bennington, más cambiaban sus actitudes hacia los compañeros (más liberales) que se convertían en su nuevo grupo de referencia (Newcomb 1943). El estudio posterior reveló que el último grupo de referencia cambiaba permanentemente a los estudiantes: veinticinco años después todavía eran liberales (Newcomb, Koenig, Flacks y Warwick 1967).

En la década de 1950, Solomon Asch abandonó el supuesto de que el comportamiento de rebaño era inconsciente e irracional. Asch creía que la convergencia en grupos se debía entender como intentos racionales de los individuos para dar sentido a la realidad social, de modo que compartían sus percepciones de la realidad social con un grupo de referencia. En sus famosos experimentos de las líneas (Asch 1951, 1952, 1956), en presencia de un grupo mayoritario, los individuos que participaban en una tarea de percepción simple e inequívoca, juzgaban cuál de tres líneas era similar a una línea de referencia. La mayoría, en forma deliberada y unánime, daba una respuesta equivocada, y muchos participantes se amoldaban al punto de vista del grupo mayoritario, a pesar de que sa-

bían claramente que la respuesta era incorrecta. Sin embargo, a muchos participantes esto les ocasionaba un fuerte conflicto mental, que resolvían pensando que la posición mayoritaria debía ser correcta. Algunas variaciones experimentales (1951) mostraron que la unanimidad de los miembros del grupo tenía más importancia que el tamaño factual de la mayoría. Una mayoría unánime de tres era mucho más influyente que una mayoría de ocho en la que el participante era acompañado por un disidente. Décadas después, John Turner resumió estos resultados en la afirmación de que en los procesos de influencia social “el consenso importaba más que el número” (1991, 15).

En los años cincuenta, se desarrollaron varias teorías para abordar el “porqué” del comportamiento de rebaño. Como Burt (1987) reconoció, la antigua noción de contagio se situaba en el núcleo de muchas de estas teorías. Sin embargo, en esas teorías, el contagio se dejó de entender como un proceso irracional e inconsciente. En su teoría de la comunicación social informal, Leon Festinger (1950) afirmó que las “presiones de uniformidad” influían en las personas en grupos que se reunían cara a cara. Una de esas presiones sería que los individuos participaban en comprobaciones de la realidad social que les proporcionaban opiniones y creencias válidas. En este proceso, las personas confiaban en otras personas que compartían una opinión o creencia dada. En este proceso de validación sólo importaban las opiniones y las creencias de los grupos de referencia relevantes, personas muy similares con respecto a los temas relevantes. John Turner concluyó que una segunda presión sería que la uniformidad se concibiera como algo deseable o necesario para que el grupo se encaminara hacia un objetivo particular. Esta presión sería mayor si los miembros del grupo compartieran la percepción de la necesidad y dependieran más del grupo para lograr ese objetivo particular compartido (1991, 20). Así, cuanto mayor fuese la cohesión del grupo, más uniformes serían las opiniones y creencias del grupo (Festinger, Schachter y Back 1950).

En 1954, Festinger perfeccionó sus ideas en la teoría de la comparación social. Esta teoría primero abordó el problema de por qué las personas usan a otras como grupo de referencia. Sobre todo en situaciones inciertas, las personas constantemente hacían comparaciones con otras para evaluar sus opiniones y su desempeño. Si comparaban sus habilidades con las de otras, había una tendencia unidireccional hacia arriba (hipótesis IV), que las orientaba hacia otras cuyo desempeño era ligeramente mejor y, por consiguiente, tenían más prestigio, estatus y éxito. El supuesto central de la teoría era la “hipótesis de semejanza”, que decía que “dada una gama de personas posibles para hacer la comparación, se escogerá a una cercana a la

habilidad u opinión propia” (corolario III A, 121). Esto podía ser informativo y servir para precisar las opiniones acerca de uno mismo y de la realidad social, así como para estimular el mejoramiento del desempeño personal. Las personas podían crear así un consenso informativo con el grupo de referencia con respecto al tema en evaluación y aumentar la semejanza o participar en acciones cada vez más similares a las del grupo de referencia. Albert Bandura (1965) y sus colegas (1963a, 1963b) suministraron evidencia adicional en favor de esta idea, mostrando que la observación directa de un modelo exitoso llevaba a imitar ese modelo.

En el marco de la influencia social, el “porqué” de la imitación se podía explicar a partir del deseo de comprobación de la realidad social mediante grupos de referencia relevantes en situaciones inciertas. Sin embargo, hubo mucho debate sobre el “cuándo”. Morton Deutsch y Harold Gerard (1955) propusieron un modelo de proceso dual de la influencia social. Distinguieron entre dos tipos de conformidad social y argumentaron que las personas se podían amoldar a una mayoría para ajustarse a las expectativas positivas de otros (“influencia social normativa”) o para aceptar información obtenida de otros como evidencia acerca de la realidad (“influencia social informativa”). Era necesario revisar los estudios clásicos de la influencia social teniendo en cuenta esta diferencia, y Deutsch y Gerard replicaron los experimentos de Asch (1951, 1952, 1956) desde esta perspectiva. Encontraron que la conformidad dependía del grado de dependencia normativa o informativa de los individuos con respecto a los grupos, del grado de relevancia de un grupo como punto de referencia en una situación dada y del grado en que el individuo se sentía involucrado en esa situación.

En la década de 1970, sin embargo, Serge Moscovici acusó al marco convencional de la influencia social por tener un sesgo conformista. El enfoque convencional se caracterizaba por un enfoque unidireccional “de arriba hacia abajo” que no dejaba espacio para que los individuos muy persuasivos, como los dirigentes políticos, influyeran en los grupos. También suponía que en situaciones de influencia social los individuos siempre se amoldaban a las normas sociales preestablecidas o a las percepciones dominantes de la realidad. Esto confundía la influencia social con las relaciones de poder, en las que quienes carecen de poder obedecen a los que sí lo tienen, y no dejaba campo al cambio social, que era ante todo el resultado de desviaciones producidas por minorías. En tercer lugar, la teoría de la influencia social convencional suponía que la incertidumbre cognitiva acerca de la realidad social llevaba a la conformidad en situaciones dadas. En cambio, Moscovici (1976) propuso que el “conflicto social” estaba en el

centro de la influencia social. El conflicto social llevaba a la incertidumbre y, luego, a la disposición para coincidir con el punto de vista contrario (Moscovici y Zavalloni 1969). Esto explicaba el poder de las minorías para influir en las mayorías: aquellas podían generar conflicto social e incertidumbre en la sociedad. La mayoría estaría dispuesta a reducirlos acercándose al punto de vista minoritario (ver también Maass y Clark 1984).

Moscovici desarrolló sus ideas en la teoría de la conversión (1980), en la que reconocía que las mayorías y las minorías ejercían influencia social. Las mayorías imponían la conformidad a través de los mecanismos de comparación social, mientras que las minorías estimulaban la conversión mediante los mecanismos de validación. Quien no concordara con una minoría trataría de entender por qué se desviaba del punto de vista minoritario entendiendo cuidadosamente los argumentos de la minoría. Las presiones de la mayoría, en cambio, provocarían respuestas heurísticas tales como “la mayoría siempre tiene razón”. Quien no concordara con una mayoría trataría de entender por qué se desviaba del punto de vista de la mayoría, suponiendo que la mayoría debía estar mejor informada, y participaría en un proceso de comparación con la disposición a hacer concesiones a la mayoría (ver también Maass y Clark 1984; Martin y Hewstone 2001, 2003). La teoría de la conversión fue entonces un enfoque en el que el proceso de validación/conversión representaba la influencia social informativa, mientras que, el proceso de comparación/conformidad representaba la influencia social normativa. Por consiguiente, la teoría de la conversión fue un producto de la teoría clásica de la influencia social y de sus críticas (Martin y Hewstone 2003, Turner 1991).

Un debate relacionado de los años setenta se refería a la idea de “cambio riesgoso”. En 1968, James Stoner descubrió que, en promedio, los grupos tendían a tomar decisiones más riesgosas que los individuos. Esto llevó a investigar el proceso más general de polarización de grupo (Moscovici y Zavalloni 1969, Janis 1972, Lamm y Myers 1978)<sup>5</sup>. También, ocasionó un cambio de paradigma en la teoría de la influencia social y llevó a reformular el supuesto básico de los estudios clásicos de la conformidad de Allport (1924), Sherif (1935, 1936) y Asch (1951, 1952, 1956), que en los grupos, los miembros convergían hacia el promedio de sus opiniones iniciales. En vez de ello, era usual que en los grupos hubiera polarización, es decir, que la respuesta de los miembros fuera más extrema después de la interacción de grupo, en la misma dirección de su respuesta antes de la

---

5 En la siguiente sección se examina en detalle el pensamiento de grupo.

interacción. Esto explicaba por qué las acciones de grupo se podían desbordar y llevar a un comportamiento de rebaño extremo y perjudicial, e incluso excesivo, incluidos los tumultos (Reicher 1984a, 1984b y Moscovici 1985).

A finales de los años ochenta y comienzos de los noventa, Turner integró la influencia de la minoría y de la mayoría en la teoría de la auto-categorización, una teoría en la que el comportamiento de grupo consistía en individuos que actuaban juntos en términos de identidades compartidas (Hogg y Turner 1987, Turner 1991). La conciencia de la identidad de una persona se categorizaba de acuerdo con la pertenencia al grupo y a la distinción miembro del grupo-ajeno al grupo. Debido a la polarización de grupo, la pertenencia a un grupo particular llevaba a un alejamiento deliberado de otros grupos, tanto mayoritarios como minoritarios (Hogg y Turner 1987, Wetherell 1987, Turner y Oakes 1989). Por tanto, Turner y sus colegas entendieron los procesos de influencia como efectos de la manera en que las personas se definían y se categorizaban a sí mismas y a sus identificaciones sociales. En cuanto a los procesos de influencia, los grupos de referencia cumplían un papel crucial en la teoría de la auto-categorización. Robin Martin y Miles Hewstone mostraron claramente que la “influencia fluye, únicamente, a partir de individuos que se categorizan como similares a uno mismo en dimensiones relevantes para el tema de influencia. Otras personas similares dan validación consensual a las opiniones propias y, por tanto, el desacuerdo con tales individuos puede llevar a que haya influencia. Las personas que no son similares no proporcionan validación consensual y por ello es poco probable que sean una fuente de influencia” (2001, 224).

En suma, en psicología social el comportamiento de rebaño se entendió inicialmente como un proceso irracional e inconsciente (Le Bon [1895] 1947, Tarde [1903] 1962 y Allport 1924). Pero el estudio de la convergencia en grupos llevó a pensar que este fenómeno era el resultado de intentos racionales de los individuos para dar sentido a la realidad social (Sherif 1935, 1936). En este proceso eran esenciales los grupos de referencia: las personas los usaban para poner a prueba sus percepciones de la realidad social en situaciones inciertas (Hyman 1942 y Festinger 1950, 1954). Era muy probable que las personas que tuvieran un poco más de éxito, estatus o prestigio sirvieran como puntos de referencia (Festinger 1954, Bandura *et al.* 1963a, 1963b y Bandura 1965). La investigación primero se centró en la influencia de la mayoría. El tamaño de la mayoría no era importante, pero sí lo era el nivel de consenso con el grupo (Asch 1951, 1952, 1956). Luego se demostró que una minoría también podía influir en una mayoría (Moscovici 1976). Esto se relacionó con la polarización de grupo, el hallazgo de que las personas se

amoldan a un punto de vista extremo y no al punto de vista promedio del grupo (Stoner 1968, Moscovici y Zavalloni 1969, Manis 1972, Lamm y Myers 1978). En los años ochenta y noventa, se combinó la influencia de la mayoría y de la minoría en modelos de proceso dual de la influencia social. Era probable que hubiera influencia de la mayoría cuando se estaba motivado para seguir heurísticas (“la mayoría siempre tiene razón”), mientras que era probable que hubiera influencia de la minoría cuando se estaba motivado para escudriñar cuidadosamente los argumentos, aunque fuesen divergentes (Moscovici 1980, y Maass y Clark 1984). Para mantener la identidad personal y social, las personas también se guiaban por el deseo de estar en línea con los grupos de referencia relevantes (Hogg y Turner 1987, Wetherell 1987, Turner y Oakes 1989, Turner 1991). La observación estrecha de sus acciones llevaba a una actualización continua del comportamiento, lo que a menudo llevaba al comportamiento de rebaño con respecto al grupo de referencia observado si se percibía que era similar (Martin y Hewstone 2001, 2003).

## UN ENFOQUE PSICOLÓGICO ECONÓMICO DEL COMPORTAMIENTO DE REBAÑO

Aunque hay acuerdo entre los economistas y los psicólogos en torno a lo que se refiere el *comportamiento de rebaño*, la historia del concepto en ambas disciplinas no sólo muestra grandes diferencias teóricas con respecto a los supuestos básicos sino también grandes diferencias metodológicas. Un enfoque psicológico económico integral del comportamiento de rebaño podría ayudar a superar estas diferencias. La manera de hacerlo en la práctica se ilustrará mediante un ejemplo de pensamiento de grupo, un caso especial del comportamiento de rebaño en grupos de toma de decisiones (Janis 1972, 1982). Primero se examinarán los problemas teóricos esenciales y luego las principales consecuencias metodológicas.

En el nivel teórico, un primer supuesto importante del enfoque económico es la existencia de actores racionales. A pesar del intenso debate sobre la racionalidad limitada en economía (Simon 1957, 1959, 1979, 1986, March y Simon 1958), en el enfoque del comportamiento de rebaño basado en los rendimientos crecientes y las redes sociales se mantiene el supuesto de plena racionalidad (Granovetter 1973, 1978, Burt 1982, David 1985, Farrell y Saloner 1985, Katz y Shapiro 1985, Burt 1987 y Arthur 1988, 1989, 1994). Los psicólogos y muchos otros economistas, en cambio, tienen una visión compatible con la noción de racionalidad limitada. Suponen que las limitaciones institucionales y humanas llevan a

que las personas adopten soluciones satisfactorias en vez de soluciones óptimas. En su trabajo seminal de 1991, Susan Fiske y Shelley Taylor describieron a los seres humanos como “avaros cognitivos”, lo que quiere decir que las personas tienden a actuar de manera racional y coherente pero también prefieren menos esfuerzo a mucho esfuerzo. Por consiguiente, suelen preferir soluciones simples frente a soluciones complicadas. Una solución simple es confiar en heurísticas como “la mayoría siempre tiene razón” o “el consenso es bueno”. Cuando se siguen tales heurísticas se puede llegar al pensamiento de grupo.

Originalmente, Irving Janis definió el *pensamiento de grupo* como “un modo de pensar que adoptan las personas cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo, cuando los esfuerzos de los miembros por llegar a la unanimidad anulan su motivación para valorar de manera realista los cursos de acción alternativos” (1972, 9). Hoy ese fenómeno se percibe como una forma muy conocida y excesiva de *búsqueda de acuerdos* dentro de los grupos, que eventualmente lleva a malas decisiones o a fracasos. Algunos casos de fracasos en la toma de decisiones de los dirigentes del gobierno de Estados Unidos durante graves crisis internacionales de la era nuclear son evidencia de ese fenómeno, incluidos la invasión de Bahía de Cochinos, la Guerra de Corea, Pearl Harbour, la Guerra de Vietnam y la crisis cubana de los misiles (Janis 1972), el escándalo de Watergate (Janis 1982), la controversia del gimnasio en Kent State University (Hensley y Griffin 1986), y el accidente del transbordador espacial Challenger (Esser y Lindoerfer 1989). El concepto de pensamiento de grupo muestra que las soluciones satisfactorias a veces llevan a que los grupos tomen decisiones perjudiciales, cuando no se escrutan cuidadosamente los argumentos. Así, muestra cuán importante es tener en cuenta la racionalidad limitada de los individuos en el análisis del comportamiento de rebaño.

Un segundo supuesto, fuertemente relacionado acerca del comportamiento de rebaño en economía, es la existencia de información completa, que permite que los individuos siempre tomen decisiones racionales y óptimas. Abrahamson y Rosenkopf (1993, 1997) mostraron que el comportamiento de rebaño, sin embargo, es causado simplemente por información incompleta y ambigua, que produce incertidumbre acerca de la realidad social, la cual se puede reducir observando las acciones de otros para llegar a un consenso (Deutsch y Gerard 1955, Crano 1970, Nemeth 1986, Hogg y Turner 1987, Hogg 2000). En situaciones difíciles, las personas confían en las opiniones y las acciones de grupos de referencia similares porque esperan compartir y confirmar sus opiniones y creencias personales (Festinger 1950, 1954 y Barón, Vandello y Brunzman 1996). Además, si

hay gran semejanza entre el individuo y el grupo, es más probable que se vea a la mayoría como grupo de referencia relevante y, en consecuencia, es más probable que haya conformidad (Allen 1965, Allen y Wilder 1977, Hogg y Turner 1987, Turner 1987, 1991, y Turner y Oakes 1989).

El deseo de semejanza y de consenso con otros puede ser peligroso si no se basa en una semejanza y un consenso verdaderos. En efecto, la ilusión de unanimidad es uno de los síntomas de pensamiento de grupo, junto a la ilusión de invulnerabilidad, la creencia en la moralidad inherente al grupo, la racionalización colectiva, los estereotipos de intrusos, la autocensura, la presión contra los disidentes y los guardianes mentales autoelegidos (Janis y Mann 1977, 132). No es sorprendente que los síntomas de pensamiento de grupo se relacionen estrechamente con la existencia de información incompleta y ambigua, y con la incertidumbre consiguiente acerca de la realidad social. Irving Janis y Leon Mann (1977) argumentaron que estos factores pueden generar deficiencias en el proceso de toma de decisiones de grupo, como la revisión incompleta de las alternativas y los objetivos, la renuencia a reexaminar las elecciones preferidas o las alternativas rechazadas, la búsqueda y el procesamiento de información deficientes y la falla para elaborar planes de contingencia. Hoy muchos economistas y psicólogos coinciden en la existencia y la importancia de la información incompleta en el comportamiento de rebaño, y los enfoques de modelación económica recientes tratan el problema (Banerjee 1992, Bikhchandani *et al.* 1992, y Abrahamson y Rosenkopf 1993, 1997).

Sin embargo, al no tener en cuenta la racionalidad limitada, incluso estos modelos de información imperfecta pierden mucho poder explicativo, lo que se ve especialmente en las explicaciones limitadas de las motivaciones del comportamiento de rebaño. Con las notables excepciones de Veblen y Leibenstein, los economistas explican el comportamiento de rebaño mediante el número absoluto de personas que participan en una acción dada<sup>6</sup>. En cambio, psicólogos como Asch (1951, 1952, 1956) sostienen que lo que suele presionar para llegar a la conformidad no es el número efectivo de la mayoría sino la necesidad de consenso. Los estudios de Arie Kruglanski y sus colegas muestran que es exactamente esta necesidad de consenso en un grupo la que genera ocasionalmente el pensamiento de grupo (Kruglanski, Webster y Klem 1993). Sobre todo bajo tensión, los grupos

---

6 Granovetter 1978, Burt 1982, 1987, Jones 1984, David 1985, Farrell y Saloner 1985, Katz y Shapiro 1985, Arthur 1988, 1989, 1994, Banerjee 1992, Bikhchandani *et al.* 1992, Abrahamson y Rosenkopf 1993, 1997, Bernheim 1994 y del Bell 2002.

manifiestan una “necesidad cognitiva de cierre”, el “deseo de una respuesta definida sobre un tema, una respuesta frente a la confusión y la ambigüedad” (Kruglanski 1989, 14). El deseo de consenso de un grupo no deja entonces campo a la disensión, lo que suele llevar al rechazo de los disidentes (Kruglanski y Webster 1991) y al “congelamiento” de la exactitud de las opiniones (Kruglanski 1989). Por tanto, como proponen Janis y Mann (1977), junto a las deficiencias estructurales de la organización, las principales condiciones para que haya pensamiento de grupo son la cohesión de grupo y un contexto situacional provocador, determinado, por ejemplo, por una fuerte tensión ante amenazas externas con pocas esperanzas de una mejor solución que la del líder, baja autoestima producida por fracasos recientes, dificultades en la tarea de tomar decisiones o dilemas morales.

En lo anterior sólo se han criticado los supuestos económicos subyacentes en el comportamiento de rebaño. Esto tiene que ver con diferencias elementales en el enfoque de la investigación de la economía y la psicología, diferencias que tienen serias consecuencias metodológicas y determinan por qué ambas disciplinas son tan diferentes. En esencia, la economía se ocupa de preguntas referentes al “cuánto”, mientras que la psicología trata de responder preguntas sobre el “porqué” y el “cuándo”. Los temas de la racionalidad, la información y las motivaciones relacionados con el “por qué” y el “cuándo” dominan en la psicología, lo que explica por qué esta disciplina ha desarrollado en estas áreas mallas más finas que la economía. Es interesante, como muestran Alexa Albert e Yngve Ramstad (1997, 885), que ya en 1934 Commons subrayara que los economistas, buscando respuestas a preguntas acerca del “porqué” en vez del “cuánto”, se debían concentrar en obtener conocimientos de las verdaderas razones por las que ocurren las cosas en vez de centrarse en los efectos del comportamiento. Para la psicología, sin embargo, el argumento puede plantearse al revés. Jaap Van Ginneken (2003, 2004) ha argumentado repetidamente que la psicología padece la debilidad de negar las características estructurales de la orientación social de las personas, entre ellas el ambiente institucional. Con referencia a Commons, esto se puede explicar por el enfoque exclusivo en preguntas acerca del “porqué” y el “cuándo” y la omisión de preguntas acerca del “cuánto”. Temas tales como la influencia de la dinámica relacionada con un sector o industria o de las normas y reglas institucionales sobre los individuos se relacionan con el dominio del “cuánto” en la economía, lo que explica por qué la economía ha desarrollado en estas áreas mallas más finas que la psicología.

Una primera e importante complicación metodológica de estas diferencias en el enfoque de la investigación es que la economía y la psicología usan

unidades de análisis diferentes. Herbert Simon dijo que “los economistas se interesan relativamente poco en la microeconomía descriptiva o comprensión del comportamiento de los agentes económicos individuales” (1959, 254). Este explica por qué, para muchos macroeconomistas, la unidad de análisis más pequeña es la firma. Hodgson (1993) sostuvo que los economistas que toman al individuo como unidad de análisis también toman como dadas las motivaciones y preferencias individuales. Con respecto al análisis del comportamiento de rebaño, todos los estudios presentan este problema. Las concepciones económicas contemporáneas de este fenómeno aún adolecen de lo que Veblen llamó “psicología hedonista asociativa” (1900) y “cálculo hedonista” (1909). El individuo y las personalidades de grupo son eliminadas de la secuencia de eventos, lo que lleva a entender los fenómenos desde el punto de vista del resultado (probable) de la acción.

Sin embargo, la renuencia a explicar las estructuras institucionales ha llevado a una clara ruptura de la psicología con las orientaciones sociales respecto de los métodos de análisis que se utilizan. Robert Dipboye (1990) comparó cuidadosamente la investigación experimental y de campo en psicología. La mayor parte de la investigación psicológica social se ha realizado en el ambiente artificial del laboratorio. La investigación experimental busca ante todo incrementar la validez interna de las preguntas “por qué” y “cuándo” bajo investigación. Pero es difícil generalizar los resultados del laboratorio a la práctica institucional. Por su parte, la mayor parte de la investigación económica institucional se ha realizado en campo. La investigación de campo entre quienes toman decisiones dentro de una institución incrementa la validez externa de los resultados pero adolece de poca validez interna. Esto crea tensión metodológica acerca del método apropiado de análisis así como sobre la exactitud y la generalización de los resultados. En general, se puede argumentar que las fortalezas de un método compensan las debilidades del otro (Dipboye 1990, De Cremer y Van Knippenberg 2002). Por tanto, para que sea tan coherente y poderoso como sea posible, un marco psicológico económico integrado del comportamiento de rebaño debe usar un enfoque que acoja diversos métodos; en el que, por ejemplo, los modelos de umbral exploratorios o los estudios de caso cualitativos se puedan confirmar con estudios de laboratorio, y los resultados de esos estudios del laboratorio, a su vez, se puedan reproducir en estudios de campo (Earley y Mosakowski 2000).

El ejemplo de la salida de Intel de la industria de memorias de acceso aleatorio dinámico, DRAM (para un análisis detallado, ver Burgelman

1994) ilustra no sólo en qué medida difieren los análisis económicos y psicológicos unilaterales sino también en qué medida se incrementa el poder explicativo integrando ambas perspectivas. Desde una perspectiva económica convencional basada en el marco de la difusión de innovaciones de Rogers ([1962] 1995), el de Intel es un caso ejemplar de éxito del primero en mover y de salida de una empresa exitosa. La historia es la siguiente. Intel introdujo la primera DRAM y fue el primero en mover en la industria de semiconductores. Su DRAM se convirtió en el diseño dominante, e Intel mantuvo su posición de liderazgo durante casi una década. Cuando la industria de DRAM maduró, entraron al mercado competidores japoneses con costos menores e Intel perdió la ventaja competitiva, aunque logró obtener beneficios con su tecnología de DRAM como segundo o tercero en mover. No obstante, Intel se rezagó gradualmente en la competencia, y durante la recesión de mediados de los ochenta la DRAM produjo pérdidas. Las DRAM eran percibidas como la tecnología esencial de Intel y parte de su identidad corporativa, de modo que la compañía era reacia a renunciar a ellas y pensó en inversiones adicionales. Pero los microprocesadores se habían convertido en la parte más rentable de Intel, de modo que la compañía decidió no invertir más en la industria de DRAM y salir de ella (Burgelman 1994).

Este análisis particular de la salida de Intel de la industria de DRAM se centra en la pregunta de “cuántos” beneficios obtuvo la compañía con su tecnología de DRAM en las diferentes etapas de desarrollo en comparación con sus competidores. Al centrarse en la firma como unidad de análisis en relación con el nivel de la industria en vez del análisis de los individuos dentro de la compañía, y al centrarse en la pregunta de “cuánto” y no en las preguntas relacionadas con el “por qué” y el “cuándo”, ningún psicólogo aceptaría jamás ese estudio de caso. Sin embargo, este análisis de la salida de Intel tampoco es convincente para los economistas que tienen en cuenta los efectos del ambiente institucional sobre las instituciones. Los economistas institucionalistas toman deliberadamente a las instituciones como unidad de análisis y explican el “por qué” y el “cuándo” de los fenómenos que surgen en la interacción entre instituciones e individuos. Las organizaciones son contextos situacionales específicos para el comportamiento humano, más específicamente, para el “individuo institucionalizado” (Hodgson 2000, 2003).

El marco de la economía institucional se adapta particularmente a una psicología económica integrada del comportamiento de rebaño, puesto que compensa la debilidad psicológica de ignorar el entorno institucional.

El hecho de que la economía institucional tome deliberadamente a las instituciones como unidad de análisis genera, a primera vista, una amplia brecha con los psicólogos, que toman al individuo como unidad de análisis. Pero mirándola más de cerca, se puede superar debido a que las instituciones se pueden definir como “pautas de comportamiento y hábitos de pensamiento comunes, de carácter rutinario y durable, que se asocian con personas que interactúan en grupos o colectividades más grandes” (Hodgson 1993, 253). Cómo funciona esto en el análisis del comportamiento de rebaño se muestra sutilmente en otro estudio de caso psicológico (poco frecuente) de la salida de Intel de la industria de DRAM, que analiza el problema en términos del pensamiento de grupo (para un análisis detallado, ver Turner, Pratkanis y Samuels 2003).

Desde la perspectiva del pensamiento de grupo, la pregunta es por qué y en qué circunstancias el personal de Intel tomó la decisión de retirarse de la industria de DRAM. El personal de Intel se enfrentó a una fuerte cohesión de grupo y a un contexto situacional provocador determinado por una gran tensión ante amenazas externas. Esos dos factores eran condiciones para que surgiera el pensamiento de grupo (Janis 1972, 1982). La fuerte cohesión de grupo dentro de Intel fue ocasionada por la identidad de la compañía como *la* primera y muy innovadora compañía de la industria de memorias DRAM. La amenaza colectiva fue una importante crisis para la compañía ocasionada por la pérdida de terreno ante los competidores japoneses durante la recesión económica de mediados de los ochenta. Intel era muy reacia a abandonar las DRAM porque determinaban su identidad colectiva como *la* compañía de memorias del mundo. Los síntomas de pensamiento de grupo se presentaron cuando las personas que tomaban decisiones en Intel intentaron revivir el negocio de DRAM e invertir fuertemente en esa industria cuando Intel estaba perdiendo dinero. Sin embargo, el pensamiento de grupo se evitó porque la compañía destruyó la vieja identidad como compañía de memorias y construyó una nueva identidad como la compañía de microprocesadores. Esta modificación de la identidad corporativa la hizo aceptable para el personal de Intel y para que Intel saliera de la industria de DRAM (Turner, Pratkanis y Samuels 2003).

El ejemplo de la salida de Intel del negocio muestra el incremento del poder explicativo que surge de la integración de ambas perspectivas. Con el tiempo, la compañía tomó la decisión estratégicamente prudente, pero difícil, de salir de la industria de DRAM a pesar de los síntomas de pensamiento de grupo que podrían haber ocasionado una estancia más prolongada y quizá desastrosa en ese negocio. La adición

de preguntas acerca del “porqué” y el “cuándo” a la pregunta acerca del “cuánto” en el análisis del comportamiento de rebaño contribuye a la comprensión del individuo institucionalizado. El caso de Intel muestra cuán esencial puede ser este personaje en los procesos de toma de decisiones. En el caso de Intel, cada individuo institucionalizado dentro de la compañía se caracterizaba por la identidad social de ser miembro de *la* compañía de memorias líder en el mundo y una identidad propia más modesta pero fuertemente relacionada. De hecho, el manejo adecuado del individuo institucionalizado fue lo que permitió que Intel evitara el pensamiento de grupo mediante la metamorfosis de una identidad social positiva en otra identidad social muy positiva (Turner *et al.* 2002). Para resumir con las palabras de Walton H. Hamilton, el caso de la salida de Intel de la industria de DRAM muestra claramente que “es necesario, por tanto, que la teoría económica parta de una teoría aceptable del comportamiento humano. [...] En su lugar, se debe utilizar una teoría de las motivaciones que esté en armonía con las conclusiones de la psicología social moderna” (1919, 316, citado en Hodgson 2000, 317).

## CONCLUSIÓN

La historia del comportamiento de rebaño en economía y psicología muestra que este fenómeno se ha estudiado desde distintos ángulos. En 1934 Commons reconoció la diferencia estructural entre la economía y la psicología: en general, los economistas se centran en los efectos del comportamiento de rebaño y más específicamente en el problema de cómo beneficiarse de ese comportamiento. Los psicólogos, por su parte, intentan responder por qué y cuándo las personas se sienten motivadas a participar en el comportamiento colectivo. En consecuencia, estas disciplinas estudian el comportamiento de rebaño en niveles diferentes. Los economistas se concentran en los procesos de nivel macro manteniendo constantes las motivaciones y preferencias individuales, mientras que los psicólogos se concentran en los procesos de nivel micro ignorando los efectos de una acción dada sobre el nivel institucional. Hasta ahora, esos supuestos han producido resultados débiles.

Especialmente, el análisis de las motivaciones subyacentes al comportamiento de rebaño ha sido una gran debilidad en economía. Excepto *La teoría de la clase ociosa* de Veblen y un artículo de Leibenstein, los economistas sólo han explicado y comprobado las presiones de la mayoría causadas por el número de personas que ya participan en una acción dada como

motivaciones individuales del comportamiento de rebaño<sup>7</sup>. La investigación psicológica sobre la influencia social, sin embargo, ha mostrado repetidamente que el tamaño de la mayoría no es tan importante como el grado de unanimidad con un grupo de referencia (Asch 1951, 1952, 1956). Si las personas sienten un fuerte consenso con el grupo de referencia observado, es más probable que se orienten hacia ese grupo, sin importar cuán grande o pequeño sea (Festinger 1950, 1954). Si las personas deciden orientarse hacia un grupo de referencia minoritario, lo harán en su mayor parte después de un cuidadoso análisis racional de los argumentos; si deciden orientarse hacia un grupo de referencia mayoritario lo harán en su mayor parte porque lo desean (Deutsch y Gerard 1955, Moscovici 1976, 1980, Maass y Clark 1984, Turner 1991, y Martin y Hewstone 2001, 2003). Las características de los grupos de referencia diferentes del tamaño tienen entonces una importancia esencial. Por otra parte, una gran debilidad de la investigación psicológica es la omisión de las influencias institucionales sobre las acciones individuales y las motivaciones. Casi no se ha prestado atención a los efectos de largo plazo ni a las influencias institucionales sobre el comportamiento de rebaño (Van Ginneken 2003, 2004).

Para que sea una herramienta analítica poderosa, el enfoque psicológico económico integrado del comportamiento de rebaño debe cubrir ambas áreas, las causas y los efectos del comportamiento, explicando los procesos de nivel macro y micro. En ambientes institucionales, se debe reconocer especialmente al individuo institucionalizado (Hodgson 2000, 2003) que se deriva de las instituciones sociales y de la identidad propia (Turner 1991). El conocimiento de las motivaciones subyacentes al comportamiento del individuo institucionalizado —el “porqué” y el “cuándo”— debe ayudar a incrementar el poder explicativo con respecto a las preguntas acerca del “cómo” para abordar el comportamiento de rebaño y del “cuánto” para beneficiarse de él. Por ejemplo, un individuo institucionalizado puede esforzarse por llegar al consenso con un grupo de referencia que admira, esperando que el incremento de la identidad institucional incremente la identidad propia y, por consiguiente, puede ser menos crítico hacia el comportamiento real del grupo de referencia (Turner, Pratkanis y Samuels 2003). Si otras personas compartieran esta actitud, el grupo se podría polarizar y decidir participar en el comportamiento de rebaño, aunque sea potencialmente peligroso para la institución como un todo (Kruglanski

---

7 Granovetter 1978, Burt 1982, Jones 1984; David 1985, Farrell y Saloner 1985, Katz y Shapiro 1985, Buró 1987, Arthur 1988, 1989, 1994, Banerjee 1992, Bikhchandani *et al.* 1992, Abrahamson y Rosenkopf 1993, 1997, Bernheim 1994 y Bell 2002.

1989, Kruglanski y Webster 1991, Kruglanski, y Webster y Klein 1993). El enfoque psicológico económico integrado puede generar conocimientos detallados sobre la exactitud de las motivaciones de las decisiones individuales y de grupo de participar en el comportamiento de rebaño. Esto no sólo ayuda a valorar las maneras como las personas que toman decisiones deben enfrentar las presiones de rebaño dentro de las instituciones sino, también, a estimar cuánto se beneficiarían las instituciones participando en el comportamiento de rebaño o evitándolo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrahamson, Eric (1991) "Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations", *The Academy of Management Review*, 16: 586-612.
- Abrahamson, Eric, and Lori Rosenkopf (1993) "Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion", *The Academy of Management Review*, 18 (July): 487-517.
- Abrahamson, Eric and Lori Rosenkopf (1997) "Social Network Effects on the Extent of Innovation Diffusion: A Computer Simulation", *Organization Science*, 8 (May-June): 289-309.
- Akerlof, George A. (1970) "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, 84 (August): 488-500.
- Akerlof, George A. (1980) "A Theory of Social Custom, of which Unemployment May Be One Consequence", *The Quarterly Journal of Economics*, 94: 749-775.
- Albert, Alexa and Yngve Ramstad (1997) "The Social Psychological Underpinnings of Commons's Institutional Economics: The Significance of Dewey's Human Nature and Conduct", *Journal of Economic Issues*, 31: 881-916.
- Allen, Vernon L. (1965) "Situational Factors in Conformity", en L. Berkowitz (editor) *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, New York: Academic Press.
- Allen, Vernon L. and David A. Wilder (1977) "Social Comparison, Self-Evaluation, and Conformity to the Group", en Jerry M. Suls and

- Richard L. Miller (editores) *Social Comparison Processes*, 187-208, Washington, D.C.: Hemisphere.
- Allport, Floyd H. (1924) *Social Psychology*, New York: Houghton, Mifflin.
- Arthur, W. Brian (1988) "Competing Technologies: An Overview", en G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, and L. Soete (editores) *Technical Change and Economic Theory*, London: Pinter.
- Arthur, W. Brian (1989) "Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events", *Economic Journal*, 99: 116-131.
- Arthur, W. Brian (1994) *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press.
- Asch, Solomon E. (1951) "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments", en M. Gueztkow (editor) *Groups, Leadership, and Men*, Pittsburgh, Pa.: Carnegie Press.
- Asch, Solomon E. (1952) *Social Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Asch, Solomon E. (1956) "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One against a Unanimous Majority", *Psychological Monographs: General and Applied*, 70: 1-70.
- Bandura, Albert (1965) "Influence of Model's Reinforcement Contingencies on the Acquisition of Imitative Responses", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1: 589-595.
- Bandura, Albert, Dorothea Ross and Sheila A. Ross (1963a) "A Comparative Test of the Status Envy, Social Power, and Secondary Reinforcement Theories of Identificatory Learning", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 527-534.
- Bandura, Albert, Dorothea Ross and Sheila A. Ross (1963b) "Vicarious Reinforcement and Imitative Learning", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 601-607.
- Banerjee, Abhijit V. (1992) "A Simple Model of Herd Behavior", *The Quarterly Journal of Economics*, 107 (August): 797-817.
- Baron, Robert S., Joseph A. Vandello and Bethany Brunzman (1996) "The Forgotten Variable in Conformity Research: Impact of Task Importance on Social Influence", *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 915-927.

- Bell, Ann M. (2002) "Locally Interdependent Preferences in a General Equilibrium Environment", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 47: 309-333.
- Bernheim, B. Douglas (1994) "A Theory of Conformity", *The Journal of Political Economy*, 102 (October): 841-877.
- Bikhchandani, Sushil, David Hirschleifer and Ivo Welch (1992) "A Theory of Fad, Fashion, Custom and Cultural Change as Informational Cascades", *Journal of Political Economy*, 100: 992-1026.
- Burgelman, Robert A. (1994) "Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments", *Administrative Science Quarterly*, 39: 24-56.
- Burt, Ronald S. (1982) *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception and Action*, London, N.J.: Academic Press.
- Burt, Ronald S. (1987) "Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence", *American Journal of Sociology*, 92: 1287-1335.
- Commons, John R. (1934) *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*, New York: Macmillan.
- Crano, William D. (1970) "Effects of Sex, Response Order, and Expertise in Conformity: A Dispositional Approach", *Sociometry*, 33: 239-252.
- Cusumano, Michael A., Yiorgos Mylonadis and Richard S. Rosenbloom (1997) "Strategic Maneuvering and Mass-Market Dynamics: The Triumph of VHS over Beta", en Michael L. Tushman and Philip Anderson (editores), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, 75-98, Oxford: The Oxford Press.
- David, Paul A. (1985) "Clio and the Economics of QWERTY", *American Economic Review*, 75 (May): 332-337.
- De Cremer, David and Daan L. Van Knippenberg (2002) "How Do Leaders Promote Cooperation? The Effects of Charisma and Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology*, 87: 858-866.
- Deutsch, Morton, and Harold B. Gerard (1955) "A Study of Normative and Informational Social Influence upon Individual Judgment", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51: 629-636.

- Dipboye, Robert L. (1990) "Laboratory vs. Field Research in Industrial and Organizational Psychology", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5: 1-34.
- Dolfsma, Wilfred (2000) "Life and Time of the Veblen Effect", *History of Economic Ideas*, 8: 61-82.
- Dosi, Giovanni (1982) "Technological Paradigms and Technological Trajectories", *Research Policy*, 11: 147-162.
- Earley, P. Christopher and Elaine Mosakowski (2000) "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal*, 43: 26-49.
- Esser, James K. and Joanne S. Linclerfer (1989) "Groupthink and the Space Shuttle Challenger Accident: Toward a Quantitative Case Analysis", *Journal of Behavioral Decision Making*, 2: 167-177.
- Farrell, Joseph and Garth Saloner (1985) "Standardization, Compatibility, and Innovation", *The RAND Journal of Economics*, 16 (Spring): 70-83.
- Festinger, Leon (1950) "Informal Social Communication", *Psychological Review*, 57: 271-282.
- Festinger, Leon (1954) "A Theory of Social Comparison Processes", *Human Relations*, 7: 114-140.
- Festinger, Leon, Stanley Schachter and Kurt W. Back (1950) *Social Pressures in Informal Groups*, Stanford: Stanford University Press.
- Fiske, Susan T. and Shelley E. Taylor (1991) *Social Cognition*, New York: McGraw-Hill.
- Fiol, C. Marlene and Edward J. O'Connor (2003) "Waking Up! Mindfulness in the Face of Bandwagons", *Academy of Management Review*, 28: 54-70.
- Frank, Robert H. and Philip J. Cook (1988) *The Winner-Take-All Society: HOW More and More Americans Compete for Ever, Fewer, and Bigger Prizes, Encouraging Economic Waste, Income Inequality, and an Impoverished Cultural Life*, New York: The Free Press.
- Granovetter, Mark S. (1973) "The Strength of Weak Ties", *The American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.

- Granovetter, Mark S. (1978) "Threshold Models of Collective Behavior", *The American Journal of Sociology*, 83: 1420-1443.
- Hensley, Thomas R. and Glen W. Griffin (1986) "Victims of Groupthink: The Kent State University Board of Trustees and the 1977 Gymnasium Controversy", *Journal of Conflict Resolution*, 30: 497-531.
- Hodgson, Geoffrey M. (1993) *Economics and Evolution: Bringing Life Back into Economics*, Cambridge, U.K., and Ann Arbor, Mich.: Polity Press and University of Michigan Press.
- Hodgson, Geoffrey M. (2000) "What Is the Essence of Institutional Economics?", *Journal of Economic Issues*, 34: 317-329.
- Hodgson, Geoffrey M. (2003) "John R. Commons and the Foundations of Institutional Economics", *Journal of Economic Issues*, 37: 547-576.
- Hogg, Michael A. (2000) "Subjective Uncertainty Reduction through Self-Categorization: A Motivational Theory of Social Identity Processes", *European Review of Social Psychology*, 11, edited by Wolfgang Stroebe and Miles Hewstone, 223-255, Chichester: Wiley.
- Hogg, Michael A., and John C. Turner (1987) "Social Identity and Conformity: A Theory of Referent Information Influence", en William Doise and Serge Moscovici (editores) *Current Issues in European Social Psychology*, vol. 2, 139-182, Cambridge and Paris: Cambridge University Press and Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Homans, George C. (1950) *The Human Group*, New York: Harcourt, Brace & World.
- Homans, George C. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Form*, New York: Harcourt, Brace & World.
- Hyman, Herbert H. (1942) "The Psychology of Status", *Archives of Psychology*, 269: 5-86.
- Hyman, Herbert H. and Eleanor Singer (1968) *Readings in Reference Group Theory and Research*, New York: The Free Press.
- Janis, Irving L. (1972) *Victims of Groupthink*, Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, Irving L. (1982) *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston: Houghton Mifflin.

- Janis, Irving L. and Leon Mann (1977) *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, New York: Free Press.
- Jones, Stephen R. G. (1984) *The Economics of Conformism*, Oxford: Basil Blackwell.
- Katz, Michael L. and Carl Shapiro (1985) "Network Externalities, Competition, and Compatibility", *The American Economic Review*, 75 (June): 424-440.
- Kruglanski, Arie W. (1989) *Lay Epistemics and Human Knowledge: Cognitive and Motivational Bases*, New York: Plenum Press.
- Kruglanski, Arie W. and Donna M. Webster (1991) "Group Members' Reactions to Opinion Deviates and Conformists at Varying Degrees of Proximity to Decision Deadline and of Environmental Noise", *Journal of Personality and Social Psychology*, 61: 212-225.
- Kruglanski, A. W., Donna M. Webster and Adena Klem (1993) "Motivated Resistance and Openness to Persuasion in the Presence or Absence of Prior Information", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65: 861-876.
- Lamm, Helmut and David G. Myers (1978) "Group-Induced Polarization of Attitudes and Behavior", en Leonard Berkowitz (editor), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 11, 145-195, New York: Academic Press.
- Le Bon, Gustave (1895) *Les lois psychologiques de l'évolution des peuples*. Translation: *The Crowd: A Study of the Popular Mind*, London: Ernest Benn, 1947.
- Leibenstein, Harvey (1950) "Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand", *Quarterly Journal of Economics*, 64: 183-207.
- Liebowitz, S. J. and Stephen E. Margolis (1994) "Network Externality: An Uncommon Tragedy", *The Journal of Economic Perspectives*, 8 (Spring): 133-150.
- Maass, Anne and Russell D. Clark (1984) "Hidden Impact of Minorities: Fifteen Years of Minority Influence Research", *Psychological Bulletin*, 95: 428-450.
- March, James G. and Herbert A. Simon (1958) *Organizations*, New York: Wiley and London: Chapman & Hall.

- Martin, Robin and Miles Hewstone (2001) "Conformity and Independence in Groups: Majorities and Minorities", en Michael A. Hogg and R. Scott Tindale (editores), *Blackwell Handbook of Social Psychology (Group Processes)*, 209-234. Malden, Mass.: Blackwell Publishers.
- Martin, Robin and Miles Hewstone (2003) "Majority versus Minority Influence: When, not Whether, Source Status Instigates Heuristic or Systematic Processing", *European Journal of Social Psychology*, 33: 313-330.
- Moscovici, Serge (1976) *Social Influence and Social Change*, London: Academic Press.
- Moscovici, Serge (1980) "Toward a Theory of Conversion Behavior", en Leonard Berkowitz (editor), *Advances in Experimental Social Psychology*, 13: 209-239, New York: Academic Press.
- Moscovici, Serge (1985) *The Age of the Crowd: A Historical Treatise on Mass Psychology*, Cambridge and Paris: Cambridge University Press and Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Moscovici, Serge and Marisa Zavalloni (1969) "The Group as a Polarizer of Attitudes", *Journal of Personality and Social Psychology*, 12: 125-135.
- Nemeth, Charlan Jeanne (1986) "Differential Contributions of Majority and Minority Influence", *Psychological Review*, 93: 23-32.
- Newcomb, Theodore M. (1943) *Personality and Social Change*, New York: Dryden Press.
- Newcomb, Theodore M., Kathryn E. Koenig, Richard Flacks, and Donald P. Warwick (1967) *Persistence and Change: Bennington College and Its Students after 25 Years*, New York: Wiley.
- Reicher, Stephen D. (1984a) "The St Pauls Riot: An Explanation of the Limits of Crowd Action in Terms of a Social Identity Model", *European Journal of Social Psychology*, 14: 1-21.
- Reicher, Stephen D. (1984b) "Social Influence in the Crowd: Attitudinal and Behavioral Effects of De-individuation in Conditions of High and Low Group Salience", *British Journal of Social Psychology*, 23: 341-350.
- Rogers, Everett M. (1962) *Diffusion of Innovations*. Reimpresión, New York: The Free Press, 1995.

- Sherif, Muzafer (1935) "A Study of Some Social Factors in Perception", *Archives of Psychology*, 27: 1-60.
- Sherif, Muzafer (1936) *The Psychology of Social Norms*, New York: Harper Brothers.
- Simmel, Georg (1904) "Fashion", *American Journal of Sociology*, 62 (May 1957): 541-558. Publicado originalmente en *International Quarterly*, 10: 130-155.
- Simon, Herbert A. (1957) *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York: Wiley & Son and London: Chapman & Hall.
- Simon, Herbert A. (1959) "Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science", *The American Economic Review*, 49 (June): 253-283.
- Simon, Herbert A. (1979) "Rational Decision Making in Business Organizations", *American Economic Review*, 69: 493-513.
- Simon, Herbert A. (1986) "Rationality in Psychology and Economics", *The Journal of Business*, 59, The Behavioral Foundations of Economic Theory (October): S209-S224.
- Stoner, James A. F. (1968) "Risky and Cautious Shifts in Group Decisions: The Influence of Widely Held Values", *Journal of Experimental Social Psychology*, 4: 442-459.
- Tarde, Gabriel (1903) *The Laws of Imitation*. Reimpresión, Gloucester, Mass.: Peter Smith, 1962.
- Turner, John C. (1991) *Social Influence*, Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Turner, John C. (1987) "A Self-Categorization Theory", en John C. Turner, Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher and Margaret S. Wetherell (editores), *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*, 42-67, Oxford: Blackwell Publishers.
- Turner, John C. and Penelope J. Oakes (1989) "Self-Categorization Theory and Social Influence", en Paul B. Paulus (editor), *The Psychology of Group Influence*, 233-275, Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Turner, Marlene C., Anthony R. Pratkanis and Tara Samuels (2003) "Identity Metamorphosis and Groupthink Prevention: Examining

- Intel's Departure from the DRAM Industry", en S. Alexander Haslam, Daan van Knippenberg, Michael J. Platow and Naomi Ellemers (editores), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*, 117-136. New York and Hove: Psychology Press.
- Van Ginneken, Jaap (1992) *Crowds, Psychology, and Politics*, New York: Cambridge University Press.
- Van Ginneken, Jaap (2003) *Collective Behavior and Public Opinion: Rapid Shifts in Opinion and Communication*, New York: Lawrence Erlbaum.
- Van Ginneken, Jaap (2004) "Social Orientations", en Jeroen Jansz and Peter van Drunen (editores) *A Social History of Psychology*, Oxford: Blackwell University Press.
- Veblen, Thorstein B. (1899) *The Theory of the Leisure Class*, New York: Dover.
- Veblen, Thorstein B. (1900) "The Preconceptions of Economic Science", *The Quarterly Journal of Economics*, 14 (February): 240-269.
- Veblen, Thorstein B. (1909) "The Limitations of Marginal Utility", *The Journal of Political Economy*, 17 (November): 620-636.
- Wetherell, Margaret S. (1987) "Social Identity and Group Polarization", en John C. Turner, Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher, and Margaret S. Wetherell (editores) *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, 142-170. Oxford: Blackwell Publishers.