

# *Chicos de la esquina*

## Un estudio del comportamiento de la pandilla

**William Foote Whyte**

*Universidad de Chicago*

---

Publicado originalmente como: "Corner Boys: A Study of Clique Behavior", *American Journal of Sociology*, Vol. 48, N° 5 (Mar., 1941), 647-664. Traducción por Nahuel Roldán (LESyC, UNQ—FCJyS, UNLP), revisión Juliana Miranda (UBA—CELS).

### **Resumen:**

Se discuten los métodos para un estudio del comportamiento de la pandilla y las conclusiones extraídas de esa investigación. La observación y el registro de las posiciones espaciales y las interacciones de los muchachos de la esquina demuestran que sus grupos informales se organizan sobre una base jerárquica. Estas estructuras sociales se construyen sobre una obligación mutua. El comportamiento de un miembro debe ser explicado en términos de su posición en su grupo. Cada grupo tiene un líder que funciona como su principal representante y director de actividades. El estudio de estas funciones indica cómo puede determinarse la posición de la pandilla de la esquina en la organización social de la comunidad.

### **Abstract:**

Methods for a study of clique behavior and conclusions drawn from such research are discussed. Observation and recording of spatial positions and interactions of corner boys shows that their informal groups are organized on a hierarchical basis. These social structures are built upon mutual obligations. A member's behavior is to be explained in terms of his position in his group. Each group has a leader who functions as its chief representative and director of activities. Study of these functions indicates how the position of the corner gang in the community social organization may be determined.

Este artículo presenta algunos de los resultados de un estudio de liderazgo en agrupaciones informales o pandillas de chicos de la esquina en "Cornerville", una zona de barrios bajos de una gran ciudad oriental. El objetivo de la investigación era desarrollar métodos mediante los cuales la posición (rango o estado) del individuo en su pandilla pudiera ser determinada empíricamente; estudiar las bases de la cohesión grupal y de la subordinación y superordenación de sus miembros; y, finalmente, elaborar medios para determinar la posición de las pandillas de las esquinas en la estructura social de la comunidad.

Si bien la explicación de la conducta en los grupos sociales informales se considera generalmente como un problema básico de la sociología, los estudios empíricos de la sociedad humana, comparables a los que ahora están disponibles para las agrupaciones de animales y aves<sup>1</sup>, se encuentran todavía en las primeras etapas del desarrollo. Frederic Thrasher<sup>2</sup> ha reconocido el fenómeno del liderazgo informal y ha presentado algunas generalizaciones sobre su naturaleza en las pandillas de jóvenes. F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson<sup>3</sup>, en sus estudios de Western Electric Company, han reconocido la importancia de los grupos informales de trabajadores en las relaciones laborales y han aportado datos valiosos sobre la naturaleza de la organización informal en la situación de las fábricas. J. L. Moreno<sup>4</sup> ha desarrollado un método "sociométrico" de trazar los "patrones de atracción social" que ha sido aplicado por George Lundberg<sup>5</sup>, Helen Jennings<sup>6</sup> y otros para abrir una nueva y prometedor línea de investigación. W. Lloyd Warner<sup>7</sup> ha aplicado las técnicas de la antropología social al estudio de grupos en la sociedad americana moderna; y, siguiendo este enfoque, Eliot Chapple y Conrad Arensberg<sup>8</sup> han desarrollado un método para estudiar el comportamiento social mediante observaciones detalladas de las interacciones.

Mi investigación es un producto de este período de experimentación, basado en parte en el trabajo de Arensberg y Chapple. Difiere de los estudios de pandillas de Thrasher en varios aspectos. En su estudio se trataba de muchachos jóvenes, sólo algunos de ellos más allá de sus primeros años de adolescencia. Mientras mis sujetos se llamaban a sí mismos muchachos de la esquina, todos eran hombres adultos, la mayoría de ellos de veintitantos años y algunos de más de treinta años. Él estudió a la pandilla desde el punto de vista de la delincuencia juvenil y del crimen. Aunque

---

<sup>1</sup> Thorlief Schjelderup-Ebbe presenta una discusión autorizada de la investigación sobre agrupaciones de aves en su "Social Behavior of Birds", cap. XX, pp. 947-72, en Handbook of Social Psychology, ed. Carl Murchison.

<sup>2</sup> *The Gang* (rev. ed.; Chicago: University of Chicago Press, 1936).

<sup>3</sup> *Management and the Worker* (Cambridge: Harvard University Press, 1939).

<sup>4</sup> *Who Shall Survive? A New Approach to the Problem of Human Interrelations* (Washington, D. C.: Nervous and Mental Disease Publishing Co., 1934).

<sup>5</sup> Lundberg and Margaret Lawnsing, "The Sociography of Some Community Relations", *American Sociological Review*, II (1937), 318-35; Lundberg and Mary Steele, "Social Attraction-Patterns in a Village", *Sociometry*, January-April, 1938, pp. 375-419.

<sup>6</sup> "Structure of Leadership", *Sociometry*, July-October, 1937, pp. 99-143.

<sup>7</sup> Yankee City study, now being published.

<sup>8</sup> *Measuring Human Relations: An Introduction to the Study of the Interaction of Individuals* ("Genetic Psychology Monographs" [Provincetown, Mass: Journal Press, 1940]).

algunos de los hombres que observé estaban involucrados en actividades ilegales, yo no estaba interesado en el crimen en sí mismo; por el contrario, estaba interesado en estudiar la naturaleza del comportamiento de la pandilla, sin importar si estaba conectada o no con actividades criminales. Mientras Thrasher reunía un extenso material sobre 1.313 pandillas, yo realicé un estudio intensivo y detallado de cinco pandillas sobre la base de la observación personal, el conocimiento íntimo y la participación en sus actividades durante un período prolongado de tiempo. A lo largo de tres años y medio de investigación viví en Cornerville, no en un centro comunitario, sino en viviendas que estaban habitadas por gente de Cornerville.

La población del barrio es casi enteramente de origen italiano. La mayoría de los chicos de la esquina pertenecen a la segunda generación de inmigrantes. En general, son muchachos que han tenido poca educación más allá de la escuela primaria y que están desempleados, empleados irregularmente o trabajando constantemente por salarios precarios. Su nombre surge de la naturaleza de su vida social. Para ellos “la esquina” no es necesariamente una intersección de la calle. Es cualquier parte de la vereda que toman para su sede social, y que a menudo incluye un salón de billar, tabernas, funerarias, peluquería o clubes. Aquí se pueden encontrar casi cualquier tarde o noche, hablando y bromeando sobre sexo, deportes, relaciones personales o política. Otras actividades sociales suceden “en la esquina” o se planean allí.

La existencia de una jerarquía de relaciones personales en estas pandillas rara vez es reconocida explícitamente por los chicos de la esquina. Cuando se les preguntó si tienen un líder o un jefe, invariablemente responden: “No, todos somos iguales”. Es sólo a través de la observación de las acciones que la estructura del grupo se hace evidente. Mi problema era aplicar métodos que produjeran una imagen objetiva y razonablemente exacta de tales estructuras.

En cualquier grupo que contenga más de dos personas hay subdivisiones que deben observarse. Ningún miembro es igualmente amigable con todos los demás miembros. Para entender el comportamiento del miembro individual es necesario ubicarlo no sólo en su grupo, sino también en su posición particular en el subgrupo.

Mi estudio más completo sobre las agrupaciones se hizo a partir de observaciones en las salas del *Cornerville Social and Athletic Club*. Éste era un club para los muchachos de la esquina, que tenía cerca de cincuenta miembros y se dividió sobre todo en dos pandillas, que habían sido relativamente independientes la una de la otra antes de la formación del club. Había, por supuesto, subdivisiones en cada pandilla.

Cada vez que ingresaba al club y me encontraba algún miembro de una pandilla, intentaba registrar a que grupo pertenecía. Mientras los muchachos se movían, a mí me costaba ingresar sus movimientos en mi registro, pero en la mayoría de las ocasiones se establecían con cierto orden espacial. En el ejemplo que acompaño (ver fig. 1), dos estaban en una mesa jugando a las damas mientras otro estaba mirando, en otra mesa cuatro jugaban al *whist* y tres más viendo el juego, y seis hablando juntos en el fondo de la habitación. Mientras miraba alrededor de la

habitación contaba el número de muchachos presentes, para luego poder saber a cuántos de ellos debía tener en cuenta. Entonces me decía a mí mismo los nombres de los muchachos de cada pandilla, y trataba de fijar en mi mente sus posiciones en relación con los demás. En el transcurso de una noche podía haber una reorganización general de las posiciones. No sería capaz de recordar cada movimiento, pero trataría de observar qué miembros empezaron los movimientos; y, cuando se desarrollaba otro arreglo espacial, pasaba por el mismo proceso mental que tuve con el primero. Tan pronto llegaba a casa desde el club, dibujaría un mapa o mapas de las posiciones espaciales que había observado y añadiría cualquier movimiento entre las posiciones que recordaba. El mapa (ver fig. 1) indica el tipo de datos que salieron de esta observación.

En este caso tengo las siguientes notas sobre los movimientos de los miembros:

"Once" se acercó a "Uno" y le pellizcó la mejilla con fuerza, salió de las habitaciones del club, volvió y le pellizcó la mejilla de nuevo. Uno pretendía amenazar a "Once" con un cenicero. "Once" rió y volvió a sentarse en el sofá. Yo [el observador] pregunté a "Once" sobre el propósito de la reunión en el club. Le pregunté a "Diez" y éste explicó. "Once" se rió y se encogió de hombros. "Dieciséis", el conserje, sirvió cerveza para los jugadores de cartas.

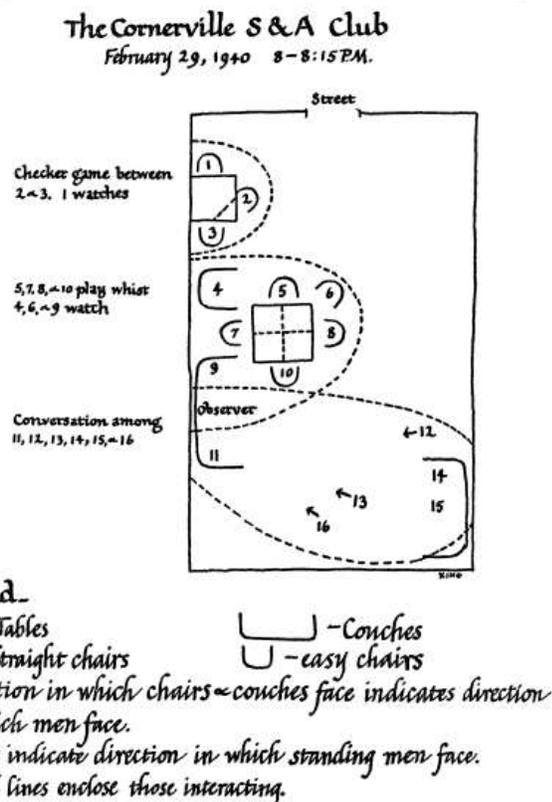


FIG. 1

Sobre la base de una serie de mapas como este, no es difícil colocar a la mayoría de los muchachos en la pandilla y en la agrupación dentro de la pandilla a la que pertenecen. No intenté colocar a todos los muchachos, porque el club tenía una membresía fluctuante y algunos de los hombres estaban disponibles para la observación sólo por un corto tiempo. A lo largo de los diez meses de mi observación, había unos treinta miembros que estaban activos la mayor parte del tiempo. Los acontecimientos en el club podrían explicarse en gran medida por las acciones de estos hombres; y, por lo tanto, cuando los había puesto en relación unos con otros, no necesitaba seguir adelante en esta dirección.

La elaboración de mapas posicionales es simplemente una extensión de las técnicas de observación y registro que han sido utilizadas en el pasado por antropólogos sociales y sociólogos. Todas estas técnicas requieren práctica antes de que puedan aplicarse eficazmente. Mientras que mis primeros mapas dejaron afuera un puñado de hombres, más tarde pude registrar con suficiente precisión, y de esta manera en la mayoría de las ocasiones podía dar cuenta de cada hombre presente en un momento determinado; y en varias ocasiones pude elaborar dos mapas que daban diferentes arreglos posicionales durante el mismo período de observación. Más de dos no intenté realizar, y no era necesario hacerlo porque raramente habría más de dos arreglos posicionales en el transcurso de una noche lo suficientemente diferentes unos de otros para requerir mapas adicionales.

Mientras que los datos de tales mapas permiten determinar agrupaciones, no revelan la posición o rango de los hombres en los grupos. Para esto se necesitan otros datos. En la práctica, pueden recogerse mientras se observan las disposiciones de posición.

Tal como lo concibo, la posición en el grupo informal significa *poder* para influir en las acciones del grupo. Concentré mi atención en el origen de la acción, para observar quién propuso la acción, a quién se le hizo la propuesta, y los pasos que siguieron hasta la finalización de la acción. Yo estaba tratando con “eventos de pareja” y “eventos de conjunto”, para usar la terminología de Arensberg y Chapple<sup>9</sup>. Un “evento de pareja”, es un evento entre dos personas. Un “evento de conjunto”, es un evento en el que una persona origina la acción para dos o más personas al mismo tiempo. En la interpretación de las relaciones entre los hombres en un grupo informal, esta es una importante distinción a tener en cuenta. He encontrado que las observaciones de los eventos de pareja no proporcionan una guía segura para la clasificación de los miembros de la propia pareja. A veces “A” originaría una acción para “B”, otras veces “B” originaría una acción para “A”. En algunos casos habría un predominio de iniciación hacia una dirección; pero en general los datos no apoyan las clasificaciones basadas en comparaciones cuantitativas de las tasas de origen de la acción en eventos de pareja. Cualitativamente se podría decir que cuando “A” originó una acción para “B” utilizó un tono de voz y palabras que

---

<sup>9</sup> *Op. Cit.*

indicaban que él tenía una posición superior. Para tomar el caso extremo, no es difícil distinguir la diferencia entre una orden y una petición, aunque ambas pueden originar la acción. Sin embargo, no es seguro confiar en tal diferencia cualitativa. El observador puede leer en la situación su propia impresión de las posiciones relativas de los hombres y así perder la base objetiva para su conclusión. La observación de los eventos de conjunto es la que revela la base jerárquica de la organización grupal informal.

Según lo definido por Arensberg y Chapple,

Un conjunto es un agregado de relaciones tales que cada individuo relacionado en el conjunto es un miembro: (a) de una clase de individuos que sólo originan la acción, o (b) de una clase intermedia de individuos que en algún momento originan acción y en otro momento terminan la acción,<sup>10</sup> o (c) de una clase de individuos que sólo terminan la acción<sup>10</sup>.

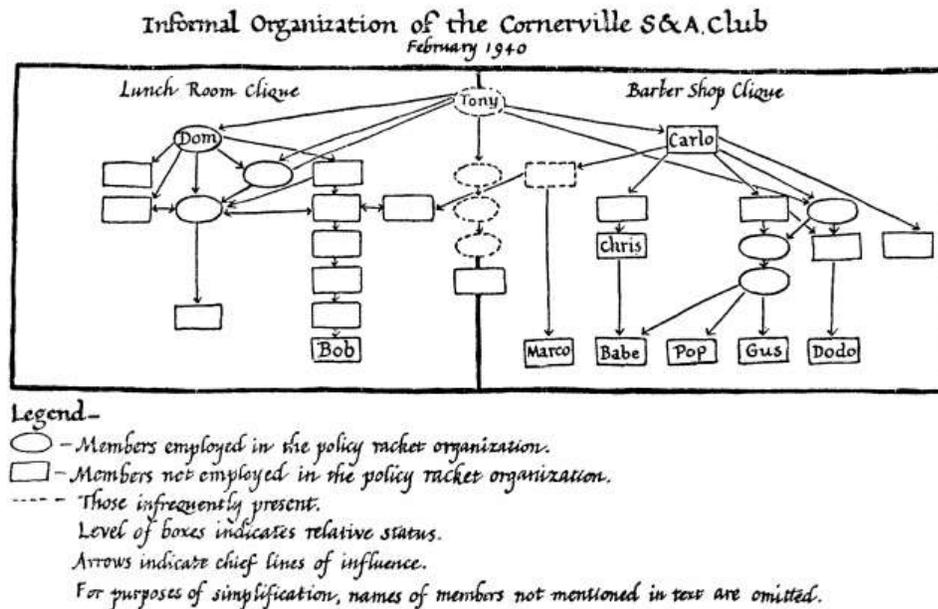


FIG. 2

El estudio de grupos de *corner-boys* revela que los miembros pueden, de hecho, ser divididos y clasificados sobre esta base. Varios ejemplos lo ilustrarán.

En lo más alto del Cornerville S. y A. Club, tenemos a Tony, Carlo y Dom. Eran los únicos que podían originar acciones para todo el club. En el fondo estaban Dodo, Gus, Pop, Babe, Marco y Bob, que nunca originaron acción en un evento conjunto involucrando a nadie por encima de su posición. La mayoría de los

<sup>10</sup> *Op. Cit.*, pp. 54. Terminar una acción es seguir la iniciativa de otra persona.

miembros cayeron en la clase intermedia. Terminaron la acción iniciada por los hombres superiores y originaron la acción para los hombres inferiores. Las observaciones de las acciones de los hombres de la clase intermedia, cuando los hombres de una jerarquía superior y los de una jerarquía inferior no estaban presentes, revelaron que había subdivisiones o clasificaciones dentro de esa clase. Esto no significa que los hombres intermedios o inferiores nunca tengan ideas sobre lo que el club debe hacer. Significa que sus ideas deben pasar por los canales apropiados si van a generar algún efecto.

En una reunión de Cornerville S. y A. Club, Dodo propuso que se le permitiera manejar la venta de cerveza en el club a cambio del 75% de las ganancias. Tony habló a favor de la sugerencia de Dodo, pero propuso darle un porcentaje algo menor. Dodo estuvo de acuerdo. Entonces Carlo propuso que Dodo manejara la cerveza de una manera muy diferente, y Tony estuvo de acuerdo. Tony hizo la moción y fue aprobada por unanimidad. En este caso, la propuesta de Dodo fue llevada a cabo, después de modificaciones sustanciales, sobre las acciones de Tony y Carlo.

En otra reunión Dodo dijo que tenía dos mociones para hacer: que los fondos del club se depositaran en un banco, y que ningún directivo sea autorizado a cumplir dos mandatos consecutivos. Tony no estaba presente ese momento. Dom, el presidente, dijo que sólo se debe hacer una moción a la vez y que, además, Dodo no debe hacer ninguna moción hasta que haya habido oportunidad de discusión. Dodo estuvo de acuerdo. Dom comentó entonces, que sería una tontería depositar los fondos cuando el club tenía tan poco para depositar. Carlo expresó su acuerdo. La reunión pasó a otras cosas sin acción sobre la primera moción y sin ni siquiera una palabra de discusión sobre la segunda. En la misma reunión Chris propuso que un miembro debe estar en el club por un año antes de que se le permita ocupar el cargo. Carlo dijo que era una buena idea, apoyó la moción y se aprobó por unanimidad.

Todas mis observaciones indican que la idea de acción de grupo que se lleva a cabo debe originarse con el hombre superior o ser aceptado por él para que tenga efecto sobre el grupo. Un seguidor puede originar acción para un líder en un evento de pareja, pero no origina acción para el líder y otros seguidores al mismo tiempo, es decir, no origina acción en un evento de conjunto que incluye al líder.

También se puede observar que, cuando el líder origina la acción para el grupo, él no actúa como si sus seguidores estuvieran todos en una igualdad jerárquica. Implícitamente toma en cuenta la estructura del grupo. Un ejemplo tomado de la pandilla de la esquina conocida como los “Millers” ilustrará este punto. Los *Millers* eran un grupo de veinte muchachos de la esquina que fueron divididos en dos subgrupos. Los miembros de ambos subgrupos actuaron frecuentemente juntos; pero cuando dos actividades ocupaban a los hombres al mismo tiempo, la división generalmente caía entre los subgrupos. Sam era el líder de los *Miller*. Joe estaba directamente debajo de él en uno de los subgrupos. Chichi dirigió el otro subgrupo.

Joe, así como Sam, estaba en condiciones de originar la acción de Chichi y su subgrupo.

Era costumbre que los *Millers* fueran a jugar bolos todos los sábados por la noche. En esta noche de sábado en particular Sam no tenía dinero, por lo que se dispuso a persuadir a los muchachos de hacer otra cosa. Siguieron su sugerencia. Más tarde Sam me explicó cómo había sido capaz de cambiar la rutina social que estaba establecida en el grupo. Dijo:

Tenía que mostrarles a los muchachos que si venían conmigo sería para su propio interés, y por tanto cada uno de ellos se beneficiaría. Pero yo sabía que sólo tenía que convencer a dos de ellos. Si ellos empiezan a hacer algo, los otros chicos se dirán: "Si Joe lo hace—o si Chichi lo hace—debe ser algo bueno para nosotros también". Les dije a Joe y Chichi cuál era la idea, y les pedí que vinieran conmigo. No presté atención a los demás. Cuando Joe y Chichi llegaron, todos los otros chicos vinieron también.

Otro ejemplo de los *Millers* indica qué sucede cuando el líder y quien le sigue en rango no están de acuerdo con la política del grupo. Este es Sam hablando de nuevo:

Una vez realizamos una rifa para recaudar dinero para hacer un campamento en el lago [en la propiedad prestada por un hombre de negocios local]. Habíamos recaudado \$54, y Joe y yo teníamos el dinero... Esa semana yo sabía que Joe jugaba al billar, y perdió tres o cuatro dólares en apuestas. Cuando llegó el sábado, les dije a los chicos: "Vamos, salimos al lago. Vamos a hacer ese campamento en la colina..." De inmediato, Joe dijo: "Si vamos a acampar en la colina, no voy. Lo quiero en el otro lado..." Todo el tiempo sabía que había perdido el dinero, y sólo estaba inventando excusas para que nadie lo supiera... La colina era realmente el lugar para instalar ese campamento. En el otro lado, el suelo estaba pantanoso. Ese habría sido un lugar estúpido... Pero yo sabía que si intentaba dejar en evidencia eso, el grupo se dividiría en dos bandas. Algunos vendrían conmigo, y algunos se irían con Joe... Así que dejé que todo pase por un tiempo... Después, hablé a solas con Joe, y le dije, "Joe, sé que perdiste algo de dinero, pero no hay problema. Puedes pagar cuando lo tengas y nadie dirá nada. Pero Joe, sabes que no deberíamos tener el campamento al otro lado de la colina porque la tierra no es buena allí. Debemos instalarlo en la colina..." Así que él dijo: "Muy bien", y reunimos a todos los muchachos, y salimos a armar el campamento.

En circunstancias ordinarias, el líder reconoce implícitamente y ayuda a mantener la posición del hombre o de los hombres inmediatamente debajo de él, y

el grupo funciona sin problemas. En este sentido, la organización informal es similar a la organización formal. Si el ejecutivo de una fábrica intenta pasar por alto a sus subordinados inmediatos y dar órdenes directamente a los hombres en la línea de montaje, crea confusión. Se deben utilizar los canales habituales.

Las estructuras sociales varían de un grupo a otro, pero cada una puede ser representada en alguna forma de jerarquía. Los miembros tienen definidas muy claramente las relaciones de *subordinación* y *superordenación*, y cada grupo tiene un líder. Puesto que nos ocupamos de la organización informal, los miembros de Cornerville S. y A. deben considerarse como dos grupos, Carlo conduce a los peluqueros y Dom lidera a los muchachos de la cafetería. Puesto que la posición de Tony requiere consideración especial, él será analizado más adelante.

La observación no sólo sirve para proporcionar una descripción de la estructura del grupo. También revela información sobre las bases de la estructura y los factores que diferencian las posiciones de los miembros. La estructura de la pandilla surge de la relación habitual de los miembros durante un largo período de tiempo. Los núcleos de la mayoría de las pandillas se remontan a los años de la infancia temprana, cuando vivir juntos proporcionaba las primeras oportunidades de contacto social. Los años escolares modificaron un poco el patrón original, pero no conozco pandillas de esquina que surgieran a través del aula o de la asociación escolar. Las pandillas crecieron “en la esquina” y han permanecido allí con una persistencia notable. Con el transcurso de los años y los traslados de varias familias fuera de Cornerville algunos grupos han sido divididos, y los miembros que quedaron se han fusionado con las pandillas en las esquinas cercanas; pero con frecuencia el movimiento fuera del distrito no aleja al chico de su esquina. Cualquiera noche en Cornerville, en casi cualquier rincón se pueden encontrar muchachos de la esquina que han venido de otras partes de la ciudad o de los suburbios para estar con sus viejos amigos. La residencia del muchacho de la esquina también puede cambiar dentro del distrito, pero casi siempre él mantiene su lealtad a su esquina original.

El líder de un grupo me habló de esta manera sobre los chicos de la esquina:

Los compañeros de acá no saben qué hacer excepto en un radio de unos 300 metros. Esa es la verdad, Bill... Vuelven a casa del trabajo, cuelgan en la esquina, suben a comer, de vuelta a la esquina, suben (a) un espectáculo, y se vuelven a juntar en la esquina. Si no están en la esquina, es probable que los muchachos que sí están allí sepan dónde pueden encontrarlos... La mayoría de ellos se clavan en una esquina. Es raro que un compañero cambie su esquina.

La composición estable del grupo durante un largo período y la falta de seguridad social experimentada por la mayoría de los miembros contribuyen a producir una

tasa de interacción social muy alta dentro del grupo. La estructura a observar es un producto de la interacción anterior.

De estas interacciones surge un sistema de obligaciones mutuas que es fundamental para la cohesión grupal. Si los hombres deben llevar a cabo sus actividades como una unidad, hay muchas ocasiones en las que deben hacer favores los unos a los otros. Con frecuencia, un miembro debe gastar dinero extra para ayudar a otro que no tiene el dinero suficiente para participar en algunas de las actividades del grupo. Esto crea una obligación. Si más tarde la situación se invierte, se espera que el receptor ayude al hombre que le dio ayuda. El *código* del muchacho de la esquina requiere que él ayude a sus amigos cuando puede y abstenerse de hacer cualquier cosa para dañarlos. Cuando la vida en el grupo funciona sin problemas, las obligaciones mutuas que obligan a los miembros entre sí no son reconocidas explícitamente. Un chico de la esquina, preguntado si ayudó a un compañero a causa de un sentimiento de obligación, responderá: "No, yo no tenía que hacerlo, él es mi amigo, eso es todo". Sólo cuando la relación se rompe es que las obligaciones subyacentes son sacadas a la luz. Cuando dos miembros del grupo tienen una discusión, sus acciones forman un patrón familiar. Uno cuenta una historia como esta: "Blank resultó ser un canalla, después de todo lo que he hecho por él, la primera vez que le pido que haga algo por mí, no lo hizo". El otro puede decir: "¿Qué quiere él de mí? He hecho mucho por él, pero él quiere que haga de todo". En otras palabras, las acciones que se realizaron explícitamente en aras de la amistad se revelan ahora como parte de un sistema de obligaciones mutuas.

Pero estas obligaciones no son cumplidas por todos los muchachos de la misma forma, y este factor explica en parte la diferenciación de status entre ellos. El hombre con un estatus bajo puede violar sus obligaciones sin mucho cambio en su posición. Sus compañeros saben que no ha cumplido con ciertas obligaciones en el pasado, por tanto, su posición refleja aquel desempeño pasado. Por otro lado, todos los miembros esperan que el líder pueda cumplir con sus obligaciones personales. Si no puede hacerlo, causaría confusión y podría perder su posición. La relación del status con el sistema de obligaciones mutuas se revela más claramente cuando se considera el uso del dinero. Aunque se espera que todos los hombres sean generosos, el flujo de dinero entre los miembros se puede explicar sólo en términos de la estructura del grupo.

Los *Millers* proporcionan una ilustración de este punto. Durante el tiempo que los conocí, Sam, el líder, estaba desempleado, a excepción de algún trabajo ocasional; sin embargo, cada vez que tenía un poco de dinero, lo gastaba con Joe y Chichi, sus amigos más cercanos, que estaban a su lado en la estructura del grupo. Cuando Joe o Chichi tenían dinero, que era menos frecuente, ellos intercambiaban. Sam pagaba a menudo por dos miembros que estaban en la parte inferior de la estructura y ocasionalmente por otros. Los dos hombres que ocupaban posiciones inmediatamente debajo de Joe y Chichi en los subgrupos, eran muy bien

considerados según el estándar de Cornerville. Sam dijo que en ocasiones tomó prestado dinero, pero nunca más de cincuenta centavos a la vez. Trató de devolver los préstamos lo antes posible. Había otros cuatro miembros, que iban desde una posición intermedia hacia una inferior, y que casi siempre tenían más dinero que Sam. No recordaba haber tomado nunca prestado de ellos. Dijo que la única vez que había obtenido una suma importante de alguien alrededor de su esquina fue cuando pidió prestados once dólares a un amigo que era el líder de un grupo de otra esquina.

El sistema es sustancialmente el mismo para todos los grupos de los que tengo información. El líder gasta más dinero en sus seguidores que en él. Cuanto más abajo se observa en la estructura, menos son las relaciones financieras que tienden a obligar al líder a un seguidor. Esto no significa que el líder tiene más dinero que otros o incluso que necesariamente gasta más, aunque siempre debe ser un gastador libre. Significa que las relaciones financieras deben ser explicadas en términos sociales. Inconscientemente, y en algunos casos conscientemente, el líder se abstiene de someterse a obligaciones con aquellos con un status bajo en el grupo.

Las relaciones de rivalidad u hostilidad abierta con otros grupos son un factor importante en la promoción de la solidaridad en el grupo, como ha sido bien reconocido en la literatura. Las pandillas de hoy en día crecieron en una atmósfera de lucha callejera contra bandas de irlandeses o de compañeros italianos. Mientras que las luchas actuales son ahora infrecuentes, el espíritu de lealtad de las pandillas se mantiene en parte con contiendas atléticas y rivalidades políticas. Como indican las estructuras, los miembros tienen índices más altos de interacción con hombres cercanos a sus propios rangos en sus subgrupos, que con hombres que se posicionan mucho más altos o mucho más bajos o que pertenecen a un subgrupo diferente. Esto es un hecho significativo para la explicación de la cohesión grupal.

En el caso de los *Millers*, los mejores amigos de Sam eran Joe y Chichi. Como lo han señalado sus comentarios, Sam se dio cuenta de que la solidaridad de los *Millers* dependía en primer lugar de la existencia de relaciones amistosas y de cooperación entre él, Joe y Chichi. Un amigo de Cornerville, que era consciente de la naturaleza de mis observaciones, comentó de esta manera:

En cualquier esquina, encontrarías no sólo un líder, sino probablemente un par de *tenientes*. Podían ser ellos mismos líderes, pero dejaron que el hombre los guiara. Usted diría, ellos lo dejan guiar porque les gusta la forma en que hace las cosas. Claro, pero se apoya en ellos por su autoridad... Muchas veces encuentras a compañeros en una esquina que permanecen sin protagonismo hasta que surge alguna situación, y entonces ellos toman el control y se convierten en el jefe. Cosas como esa pueden generar cambios repentinos.

Tales cambios no son el resultado de un levantamiento de los hombres "de abajo", sino de un cambio en las relaciones entre los hombres en la parte superior de la estructura. Cuando una pandilla se divide en dos partes, la explicación se encuentra en un conflicto entre el líder y algún otro miembro que se posicionó cerca de él en la estructura de la banda original.

Los hombres "superiores" tienen funciones distintivas en la promoción de la cohesión social, que son fácilmente observables en el campo. Con frecuencia, en ausencia de su líder, los miembros de una pandilla se dividen en varios grupos pequeños. No hay actividad común o conversación general. Cuando el líder aparece, la situación cambia sorprendentemente. Las pequeñas unidades forman un gran grupo. La conversación se vuelve general, y continúa con una acción unificada. El líder se convierte en el punto focal en la discusión. Uno observa que un seguidor comienza a decir algo, hace una pausa cuando advierte que el líder no está escuchando y empieza de nuevo cuando tiene la atención del líder. Cuando el líder abandona el grupo, la unidad da paso a las divisiones que existían antes de su aparición. Hasta cierto punto los *tenientes* pueden realizar esta función unificadora; pero su alcance es más limitado porque—a diferencia del líder—están más estrechamente identificados con un subgrupo particular.

El mismo amigo de Cornerville resumió el punto de esta manera:

Si abandonamos a los seguidores, irán a buscar a otro líder. No sabrán lo que están haciendo, pero eso es lo que harán, porque por sí mismos no sabrán qué hacer. Se reúnen alrededor del líder, y es el líder el que los mantiene juntos.

El líder es el hombre que sabe qué hacer. Él es más ingenioso que sus seguidores. Los acontecimientos pasados han demostrado que sus ideas eran correctas. En este sentido, "derecho" simplemente significa satisfactorio para los miembros. Él es el más independiente en el juicio. Mientras que sus seguidores están indecisos en cuanto a un curso de acción o sobre el carácter de un recién llegado, el líder toma una decisión. Cuando él da su palabra a uno de sus "muchachos", siempre la cumple. Los seguidores le piden consejos y aliento, y él recibe más confidencias de los miembros que cualquier otro hombre. Consecuentemente, él sabe más sobre lo que está sucediendo en el grupo que cualquier otra persona. Siempre que haya una pelea entre los muchachos, él sabrá de ella casi tan pronto como suceda. Cada parte en la disputa puede apelar a él para que encuentre una solución; y aun cuando los hombres no quieran componer sus diferencias, cada uno contará su versión de la historia al líder en la primera oportunidad. La posición de un hombre depende en parte de la confianza del líder de que se ha estado conduciendo como debía hacerlo.

El líder es respetado por su imparcialidad. Mientras que puede haber resentimientos entre algunos de los seguidores, el líder no puede tener rencor contra

ningún hombre del grupo. Tiene amigos íntimos (los hombres que están en su misma jerarquía), y es indiferente a algunos otros de los miembros; pero si quiere conservar su reputación de imparcialidad, no puede permitir que el ánimo personal influya en su juicio.

El líder no necesita ser el mejor luchador, o jugador de béisbol o de bolos, pero debe tener alguna habilidad en cualquier actividad que sea de particular interés para el grupo. Es natural que él promueva actividades en las que sobresale y desaliente aquellas en las que no es hábil; y, en la medida en que es capaz de influir en el grupo, su desempeño competente es una consecuencia natural de su posición. Al mismo tiempo, su desempeño respalda su posición.

Es importante señalar que el líder es más conocido y más respetado fuera de su grupo que cualquiera de sus seguidores. Su movilidad social es mayor. Una de las funciones más importantes que desempeña es la de relacionar su grupo con otros grupos del distrito. Su reputación fuera del grupo tiende a apoyar su posición dentro del grupo, y su posición en el grupo apoya su reputación hacia afuera del grupo.

No debe suponerse de esta discusión que los muchachos de la esquina compitan entre sí con el fin de ganar el liderazgo. El liderazgo es un producto de la interacción social. Los hombres que alcanzan la jerarquía superior en grupos informales son los que pueden realizar con habilidad las acciones requeridas por la situación. La mayoría de estas habilidades se ejecutan sin premeditación.

Lo que el líder *es* ha sido discutido en términos de lo que hace. Dudo que un análisis en términos de rasgos de personalidad agregue algo a esta explicación de comportamiento. Uno puede encontrar una gran variedad de rasgos de personalidad entre los líderes de los chicos de la esquina, al igual que se puede encontrar entre líderes empresariales o políticos. Algunos son agresivos en los contactos sociales, y otros parecen casi retraídos. Algunos son habladores, y otros tienen poco que decir. Se encuentran pocas uniformidades de esta naturaleza. Por otro lado, hay uniformidades marcadas que se observan en las funciones que desempeñan los hombres que ocupan posiciones similares en la sociedad, y el estudio de ellas promete proporcionar las mejores pistas para la comprensión del comportamiento social.

Para un estudio comunitario, los datos sobre cinco pandillas de la esquina son apenas más que un comienzo. La extensión de la investigación tuvo dos problemas. Primero, tuve que descubrir si podía generalizar mis conclusiones y aplicarlas a todas las pandillas de esquina en Cornerville. En segundo lugar, tuve que ajustar las pandillas de la esquina al tejido de la sociedad de Cornerville.

Para lograr el primer objetivo, solicité la ayuda de varios líderes de pandillas, que me hicieron observaciones más o menos sistemáticas de sus propios grupos y otros grupos ajenos al suyo. Las generalizaciones, presentadas anteriormente, sobre las funciones de los líderes, indican por qué encontré que eran las mejores fuentes de información sobre sus grupos. Este procedimiento no puede ser utilizado como un sustituto de la observación, ya que es sólo a través de esta última que el investigador

puede descubrir de qué están hablando sus informantes y entender sus comentarios en términos de estructura grupal. La observación sugiere un marco de patrones de comportamiento significativos e indica temas que son relevantes para la discusión con los informantes.

El investigador debe darse cuenta de que este procedimiento cambia la actitud del chico de la esquina hacia sí mismo y su grupo. Las citas de los hombres de Cornerville presentadas aquí muestran los efectos de la discusión previas conmigo. Sin embargo, el esfuerzo de los informantes para hacer declaraciones explícitas sobre comportamientos irreflexivos no distorsiona el cuadro fáctico, siempre y cuando estén obligados a contar sus historias en términos de interacciones observadas.

El estudio más completo de este tipo lo hizo Sam de los *Millers*, su propio grupo. La estructura de los *Millers* fue interpretada por Sam durante un período de varios meses, sobre la base del material que he citado. Mi función era discutir sus observaciones con él, señalar las lagunas en sus datos y verificarlas con algunas observaciones independientes.

Todas las generalizaciones presentadas aquí han sido contrastadas con la experiencia y las observaciones de cuatro informantes. De esta manera he podido ampliar mi estudio mucho más allá de lo que podría haber sido capaz de cubrir solo.

La realización del segundo objetivo—ajustar las pandillas al tejido de la sociedad—requiere un estudio de las relaciones que unían grupo a grupo y grupo a personas que ocupaban cargos superiores en Cornerville—políticos y mafiosos, por ejemplo.

La observación de que el líder es la persona que relaciona a su grupo con otras personas es la fuente más importante para tal estudio. Vemos que el comportamiento social de los grupos gira alrededor de las acciones de ciertos hombres que ocupan posiciones estratégicas en ellos. Esto no significa que el líder puede hacer que sus seguidores hagan lo que él desea. Significa que suele dirigir la actividad del grupo y que los ajenos de la banda, para influenciar a los miembros, deben tratar con el grupo a través de él. Esto se observa particularmente en el momento de una campaña política cuando los políticos buscan movilizar al grupo para que lo apoyen. Pueden hacerse observaciones similares para explicar la posición e influencia del mafioso en relación con los grupos de chicos de esquina.

Una breve referencia al estudio de Cornerville S. y A. indicará la naturaleza de los resultados que se pueden obtener. Tony, que estaba en la parte superior del gráfico, fue un prominente chantajista de la política. El cuadro indica que ciertos miembros eran agentes que le entregaron sus boletas de política. Aunque Tony pertenecía al club, sus intereses estaban tan extendidos que tenía poco tiempo para pasar con los miembros. Era reconocido que él tenía un status más alto, y por tanto no era un muchacho de la esquina.

En el momento de la formación del club, Tony conoció a Dom, su agente, y reconoció la posición de Dom entre los muchachos de la cafetería. Conocía a Carlo sólo casualmente y no era consciente de su posición como líder de la pandilla de los barberos. En el curso de una campaña política (noviembre de 1939) surgió un conflicto por la confirmación de un candidato para concejal. Enfrentando una pandilla contra la otra, Tony pudo asegurar la aprobación de su política, pero Carlo se opuso a él vigorosamente y perdió en una votación cerrada. La posición de Carlo se fortaleció cuando su candidato derrotó al hombre apoyado por Tony. Después de la elección, hubo un cambio marcado en las acciones de Tony. Comenzó a asistir a cada reunión y a pasar más tiempo con los miembros. Para sus propósitos, Carlo era el hombre más importante del club, e hizo todo lo posible para consolidar sus relaciones sociales con Carlo y ponerlo en deuda con él. Durante este período se estableció una base para la cooperación entre los dos hombres. Cuando Tony volvió su atención a otras actividades, fue capaz de tratar con el club a través de Carlo, así como a través de Dom.

Esta historia ilustra un método de estudio, no un conjunto de conclusiones. A través de la observación de las interacciones entre Tony y Dom, Tony y Carlo, Dom y los miembros de su pandilla, y Carlo y los miembros de su pandilla, se puede establecer la posición y la influencia del mafioso en relación con esta organización particular de chicos de la esquina. Otras observaciones establecen la posición de Tony en la organización mafiosa, que se extiende por todo el distrito y más allá. También señalan las relaciones de Tony con ciertos políticos. Sólo en el estudio de tales situaciones específicas se puede llegar a generalizaciones confiables sobre las posiciones e influencia de los hombres en la comunidad.

Los métodos que he utilizado requieren una observación precisa y detallada de las posiciones espaciales y de la iniciación de la acción en eventos de pareja y de conjunto, entre miembros de grupos informales. Tales observaciones proporcionan datos mediante los cuales se pueden trazar las estructuras de las relaciones sociales y determinar las bases de esas estructuras—un sistema de obligaciones mutuas que surge de las interacciones de los miembros durante un largo período de tiempo. Las observaciones también señalan las funciones distintivas del líder, que sirve como principal representante de su grupo, así como también director y coordinador de la actividad grupal. El conocimiento de la estructura y de los procesos sociales llevados a cabo a través de él sirve para explicar el comportamiento de los miembros individuales de una manera que no se podía lograr si se consideraba a los hombres como una agregación no estructurada.

Tal comprensión de la conducta de pandilla parece un primer paso necesario en el desarrollo del conocimiento de la naturaleza de la organización social, que es más amplia y en la cual se insertan las pandillas. En lugar de buscar colocar a cada miembro de la pandilla en relación con la organización social total, el investigador puede concentrar su atención en las acciones del líder, que relaciona a sus chicos de esquina con otros grupos y con personas que ocupan cargos superiores.

Descubriendo estos puntos estratégicos para la integración social y extendiendo la red de relaciones sociales a través de ellos, el investigador puede colocar a un gran número de los habitantes de su comunidad en sus posiciones sociales.

Este es un método laborioso y que consume mucho tiempo. Si bien no produce estadísticas que representen a todos los habitantes en términos de ciertas características, proporciona al investigador una visión cercana de la organización social en acción.