

CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CASO 11 (Película): *DOCE HOMBRES SIN PIEDAD (12 ungary men)*

Dirección: Sidney Lumet, 1957

Guión: Reginald Rose

Fotografía: Boris Kaufman

Intérpretes:

Martin Balsam: jurado n.º 1 (presidente del jurado; entrenador).

John Fiedler: jurado n.º 2 (empleado de banca).

Lee J. Cobb : jurado n.º 3 (empresario).

E.G. Marshall: jurado n.º 4 (corredor de bolsa).

Jack Klugman: jurado n.º 5.

Edward Binns: jurado n.º 6 (pintor).

Jack Warden: jurado n.º 7 (vendedor).

Henry Fonda: jurado n.º 8 (arquitecto).

Joseph Sweeney: jurado n.º 9 (jubilado).

Ed Begley: jurado n.º 10 (empresario).

George Voskovec: jurado n.º 11 (relojero).

Robert Webber: jurado n.º 12 (publicista).

Sinopsis y comentarios sobre la película:

Un joven muchacho es acusado de matar a su padre con una navaja. Será ejecutado en la silla eléctrica si es declarado culpable. El juez manda al jurado a deliberar advirtiéndoles de que su veredicto debe ser unánime. En un principio todos los miembros del jurado parecen coincidir en que el joven es culpable, sin embargo uno de ellos discrepa... porque dice tener una duda razonable.

Doce hombres sin piedad (*12 angry men*) fue el *debut* en la gran pantalla de director Sidney Lumet, que hasta entonces únicamente había dirigido series de televisión. Entre sus protagonistas cabe destacar a *Henry Fonda* y a otros actores de la talla de *Martin Balsam*, o *Lee J. Cobb*. A excepción de *Henry Fonda*, el resto de actores fue elegido por su reconocida experiencia en televisión (iba a ser una obra con muchos tintes teatrales).

90 de los 95 minutos que dura la película transcurren en el despacho del jurado, una habitación de reducidas dimensiones. Allí son confinados los 12 miembros del jurado -y con ellos el espectador- hasta que emitan su veredicto. De modo que la película transcurre prácticamente en tiempo real... Este dato constituye un verdadero reto para el director, ya que todo el peso de la historia recae sobre el guión y la destreza interpretativa de los 12 actores.

Con todo, habría que señalar que el argumento de la historia está deliberadamente exagerado. Para empezar, por el mero hecho de tratarse de un jurado formado sólo por hombres y todos ellos blancos, algo irreal en la práctica ya en los años 50. Por otro lado, el rico abanico de personalidades entre los miembros del jurado no deja de tener un punto de irrealidad. Sin embargo, tal vez por ello mismo Lumet consigue una brillante caracterización de personajes, que sabe desarrollar gracias a las discusiones, votaciones y recuentos que se suceden y a las constantes revelaciones que cada jurado va haciendo de sus experiencias personales.

La película pone de relieve el deficiente sistema judicial, y los condicionamientos personales que siempre existen entre los miembros de un jurado. Son recurrentes otros temas como la violencia, el racismo y la responsabilidad cívica que todos los ciudadanos contraen por el mero hecho de pertenecer a una sociedad. La película resultó ser un fracaso comercial. Sin embargo, llegó a recibir 3 nominaciones de la Academia de Hollywood: mejor película, mejor director, mejor guión adaptado. Finalmente todas las estatuillas fueron a parar a *El puente sobre el Río Kwai* (1957) de director inglés *David Lean*.

Caso 11 (película): Doce hombres sin piedad (12 hungry men)



CUESTIONES Y RESOLUCIÓN

1. La película muestra el desarrollo de un grupo de trabajo formal (un jurado popular compuesto por 12 personas) creado por la “organización” (el tribunal de justicia) para llevar a cabo un encargo concreto. En primer lugar identifique al líder formal y al líder o líderes informales. ¿Qué otros roles o papeles aparecen desempeñados por los distintos jurados?
 - En este grupo de jurados hay un presidente del jurado que se puede considerar como el *líder formal* ya que se trata de un jurado elegido por el tribunal y que desempeña un papel de responsabilidad formal. Este rol se caracteriza por mantener la orientación del grupo en el asunto que les interesa para alcanzar el objetivo que les interesa es decir determinar la culpabilidad o inocencia del acusado.
 - En la película se puede apreciar la presencia de *2 líderes informales* cuyas acciones y comportamiento se superponen a las del presidente del jurado suplantando en cierto modo las funciones del líder formal ya que son ellos que van a dirigir el grupo hacia las direcciones que les interesan y van a ir marcando las normas de funcionamiento del grupo. De este modo podemos identificar como líderes informales al jurado n.º 3, y al jurado n.º 8. Cada uno de ellos intenta conducir al grupo hacia posiciones opuestas.
 - La percepción de este concepto se ve reforzada por el hecho de que cada actor representa un papel dentro del guion de la película. Dado que en dicho guion se realiza una clara diferenciación de caracteres, el alumno puede “traducir” los caracteres cinematográficos a los diferentes papeles o roles que pueden exhibir los individuos dentro de un grupo de trabajo: el rol socio-

Caso 11 (película): Doce hombres sin piedad (12 ungly men)

emocional, el rol orientado a tareas, y el rol egoísta o disfuncional.

2. Identifique el objetivo del grupo de trabajo y si se establecen normas de funcionamiento.

- En esta película el objetivo de logro es decir lo que hace el grupo y como lo va a hacer se traduciría en la decisión sobre la culpabilidad o la inocencia del acusado. Para ello, el juez ha ordenado a este jurado a deliberar sobre este caso advirtiéndoles que el veredicto tiene que ser unánime.
- Para conseguir este objetivo de logro, los jurados van a tener que diseñar unos procedimientos y normas de funcionamiento. En la película se aprecia cómo los miembros del grupo (jurados) van creando mediante la interacción dichas normas de trabajo: desde el sitio que ocupan alrededor de la mesa hasta el sistema de votación, los turnos de palabra o el modo en que van a deliberar (argumentando cada intervención).
- A partir del momento en el que el grupo ha encontrado su modo de funcionamiento y su trabajo comienza a ser más eficaz.

3. Identifique en la película algunos de los factores que influyen en la cohesión de un grupo de trabajo.

En el desarrollo de la película el alumno puede observar como la cohesión del grupo va aumentando alentada por ciertos factores tales como el grado de interacción entre los jurados, la identidad del grupo y el compartir un objetivo común (son varias las ocasiones en los que algún jurado resalta el por qué están allí y la importancia de su labor) o el éxito en el logro de objetivos del grupo. Respecto a este último factor el alumno puede apreciar cómo el grupo actúa cada vez más cohesionado a medida que los jurados son conscientes de que avanzan de forma eficaz hacia la meta formal (el veredicto) mediante el trabajo en equipo, expresando libremente su opinión y participan-

do en los debates aportando sus ideas o experiencias. En la película también se pone de manifiesto cómo la heterogeneidad en la composición de los grupos (los jurados tienen profesiones diferentes y orígenes sociales muy diversos) dificulta el proceso de cohesión.

4. Analice las ventajas e inconvenientes de la toma de **decisiones en grupo** en comparación con las decisiones tomadas por un solo individuo (por ejemplo, si uno de los miembros del jurado fuese el encargado de hacerlo en solitario), tomando como ejemplo el proceso de decisión mostrado en la película.

Ventajas

- *Los grupos disponen de más conocimientos e información más completa*, y además en ellos resulta más fácil el surgimiento de nuevas ideas y de *una mayor variedad de opiniones*. A una sola persona, con sus limitaciones cognitivas, es más probable que se le escapen detalles importantes y no tenga en cuenta todas las perspectivas o consideraciones acerca de un problema.

En la película vemos que la variedad de personalidades, profesiones y experiencias vividas por los diferentes miembros del jurado permite que se aporten datos e información complementaria: el n.º 5 enseña cómo se maneja una navaja para apuñalar; el n.º 9, el jubilado, saca a la luz los problemas de los ancianos y sus posibles implicaciones en la veracidad de la declaración de uno de los testigos, un vecino anciano y cojo; el jurado n.º 8 pone de manifiesto la facilidad con que se puede conseguir una navaja exactamente igual al arma homicida, etc.

Pero no sólo es importante la mayor cantidad de información disponible por los grupos, sino también la posibilidad de interrelación de dichos conocimientos individuales y el encadenamiento de nuevas ideas que esa interrelación provoca, lo cual es una característica esencial de los procesos decisionales en grupo. Esto aparece reflejado en la película: En un principio todos los miembros del jurado, excepto el n.º 8, estaban absolu-

Caso 11 (película): *Doce hombres sin piedad (12 ungrly men)*

tamente convencidos de que los hechos presentados en el juicio no hacían sino confirmar la culpabilidad del acusado; pero la intervención del jurado n.º8 dudando y cuestionando dichos hechos proporcionando nuevos argumentos provoca paulatinamente en el resto la aportación de nuevas razones y la aplicación de sus conocimientos a las tesis defendidas por el jurado n.º8 (por ejemplo, el jurado n.º6 conocía de primera mano el ruido ensordecedor de un tren pasando por paso elevado). Ese encadenamiento de ideas tiene su máxima expresión en la película cuando el jurado n.º9, a partir del gesto del jurado n.º4 (el corredor de bolsa) de frotarse la nariz repara en un detalle de la testigo presencial del crimen que había pasado desapercibido por todos, incluso para el abogado defensor, y que permite cuestionar su declaración.

- *La existencia de una mayor variedad de opiniones.* En las sucesivas intervenciones de los jurados se plasma una y otra vez esta característica de las decisiones en grupo. No solo existen opiniones sobre la culpabilidad o no del acusado, sino que se expresan otras derivadas de la experiencia y conocimientos de cada miembro que a la postre ayudan a tomar la decisión final: el jurado n.º9 (el jubilado) expresa su opinión sobre la tristeza y la soledad de los ancianos; el n.º10 (el empresario) muestra sus opiniones racistas; el n.º3 sus prejuicios sobre la juventud, etc.
- *Mayor aceptación de la solución y mayor legitimidad.* La justificación del sistema del jurado en los juicios se apoya fundamentalmente en estas dos características de la toma de decisiones en grupo que son un corolario de las características anteriores: si las decisiones en grupo ponen en juego más conocimientos, información y variedad de opiniones dichas decisiones tienen más probabilidades de ser aceptadas como correctas y tienen una mayor legitimidad al venir avaladas por esa variedad de opiniones. Doce personas con doce mentalidades, conocimientos y experiencias distintas escuchan los mismos argumentos en el tribunal y se encierran en una sala para analizar las mismas pruebas. Al final le dan al juez un único veredicto al

cual han llegado por unanimidad que es la condición para que sea plenamente aceptado.

Inconvenientes:

- Uno de los inconvenientes que siempre se cita a la hora de hablar de la toma de decisiones en grupo es que se utiliza más tiempo que si la decisión la tomara una sola persona. En la situación que describe la película, si el veredicto hubiese sido responsabilidad de uno solo de los miembros, exceptuando al jurado n.º 8, a ninguno le hubiera llevado más de dos minutos: 11 de los 12 jurados habrían declarado culpable al acusado. Que se genere un debate es importante a la hora de obtener otros puntos de vista, pero conlleva mucho más tiempo. La película dura 95 minutos de los cuales 90 están realizados en tiempo real. La trama sólo atiende a cómo se alcanza una resolución, poniendo de manifiesto lo largos que pueden resultar estos procedimientos cuando se hacen en grupo.
- En los grupos fácil y frecuente que se manifiestan presiones por parte de algunos miembros para que el resto de los integrantes se adapten a sus opiniones: Puede verse en la película como los jurados 10 y 3 recriminan a quienes no votan como ellos, ridiculizan las opiniones que no comparten, en las votaciones secretas tratan de averiguar a quién pertenece el voto discordante, dividen a los miembros entre los que opinan como ellos y los que no, y consideran como un triunfo personal la adhesión de otros miembros a su misma opinión.
- En la toma de decisiones en grupo se pueden plantear problemas a la hora de determinar la responsabilidad por cierta decisión: en el caso de la película, ¿quién o quiénes serían los responsables del veredicto de inocencia? ¿todos los miembros del jurado o únicamente el n.º 8 por haber sido él en un principio el que ha llevado al resto a modificar su opinión? En este y en todos los casos de decisiones en grupo, se considera que todos los integrantes serán responsables, sin hacer distinción de que la

Caso 11 (película): *Doce hombres sin piedad (12 ungrly men)*

solución o medida la hayan propuesto ellos o simplemente hayan mostrado finalmente su adhesión.

5. Por último, ¿se aprecia en la película si el grupo se ve afectado por los fenómenos de la *mentalidad de grupo* y *giro de grupo*? Si es así, ¿Cómo los superan (si es que lo hacen)?

La *mentalidad de grupo* aparece cuanto la presión para adaptarse al grupo impide que se evalúen de forma crítica las opiniones minoritarias y poco populares. Este fenómeno se aprecia perfectamente al principio de la película cuando en una primera ronda cada jurado expresa su convencimiento de la culpabilidad del acusado, algunos de ellos de forma vehemente e incluso intimidatoria lo cual conduce a que algunos de los jurados apenas expresen su opinión de forma justificada sino que se limitan a seguir el consenso de la mayoría (jurados n.º 5, 6 y 9 en la primera votación a mano alzada). Por otra parte cuando el jurado n.º 8 (Herny Fonda) expresa sus dudas sobre la culpabilidad del acusado todo el grupo le presiona para que cambie de opinión y cuestiona la validez de sus argumentos. Por lo tanto parece claro que desde el principio hay jurados que tienen dudas o puntos de vista distintos y que guardan silencio para no desviarse del aparente consenso. La prueba de ello es que cuando el jurado n.º 8 propone una votación secreta se descubre que hay otra persona que le apoya. El hecho de que esta persona sólo sea capaz de manifestar su opinión contraria cuando es de forma encubierta pone de relieve que el grupo, cuanto existe una posición mayoritaria, ejerce una gran presión sobre sus miembros más inseguros.

Paradójicamente, En el caso de la película la mentalidad de grupo inicial acaba transformándose en una nueva *mentalidad de grupo*. A medida que el grupo de los creen en la inocencia del chico crece, la presión se ejerce sobre los que creen (aún) que es culpable.

El *giro de grupo* aparece cuando los miembros del grupo tienden a asumir posiciones distintas en el grupo a las que asumirían de forma individual. Normalmente este giro suele producirse hacia posiciones más arriesgadas. Este fenómeno se aprecia claramente en la

película. De hecho el argumento se basa en cómo los miembros del jurado van poco a poco sintiéndose más y más cómodos en el seno del grupo, van adquiriendo confianza y como conclusión van adoptando posturas más arriesgadas que las que tenían inicialmente. Los jurados abandonan uno a uno su postura inicial, cómoda y conservadora, de considerar al acusado claramente culpable para pasar a otra posición más arriesgada de considerarlo no culpable. La convicción profunda del jurado n.º 8 (Henry Fonda) sobre la existencia de una duda razonable, acompañada de unos argumentos muy sólidos, crea en el grupo una sensación de que él *puede* tener razón. El hecho de una sola persona sea capaz de enfrentarse a un grupo entero aporta a aquellos que tenían dudas, seguridad. Poco a poco, todos van asumiendo un mayor riesgo en sus reflexiones y aportaciones y, como consecuencia, recurren a argumentos menos obvios, cuestionan las declaraciones de los testigos y llevan a cabo sus propias investigaciones (cómo se apuñala con una navaja, cuánto tiempo le debió de llevar al vecino desplazarse desde su cama a la puerta, etc.).