



ugr

Universidad
de Granada



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actividad 8: Grupos de trabajo y decisiones en grupo (película Doce hombres sin piedad)

Ismael Sallami Moreno

Jose Ángel Carretero Montes

3 de diciembre de 2024



Índice

1. Enunciado	2
2. Respuestas de la actividad	2
2.1. Identificación del líder formal e informal y otros roles en el jurado	2
2.2. Identificación del objetivo del grupo de trabajo y si se establecen normas de funcionamiento	4
2.3. Identificación de factores que influyen en la cohesión de un grupo de trabajo	4
2.4. Análisis de las ventajas e inconvenientes de la toma de decisiones en grupo frente a decisiones individuales	5
2.5. Fenómenos de mentalidad de grupo y giro de grupo	5

No hay casos, en esta actividad se trata de una película

1. Enunciado

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.

1. En primer lugar, identifique al líder formal y al líder o líderes informales. Justifique la respuesta en el caso del líder/es informal/es. ¿Qué otros roles o papeles aparecen desempeñados por los distintos jurados?
2. Identifique el objetivo del grupo de trabajo y si se establecen normas de funcionamiento.
3. Identifique en la película algunos de los factores que influyen en la cohesión de un grupo de trabajo.
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.
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)?

2. Respuestas de la actividad

2.1. Identificación del líder formal e informal y otros roles en el jurado

El líder formal es aquel designado oficialmente como responsable de un grupo, equipo o proyecto. En el caso de la película, el jurado número 1 cumple este rol, encargándose de mantener el orden y asegurando que el proceso de deliberación se lleve a cabo de manera organizada y efectiva.

Sin embargo, a lo largo de la película surgen líderes informales, individuos que, sin un nombramiento oficial, influyen significativamente en las dinámicas del grupo y en las opiniones de sus miembros:

- **El jurado número 8:** Inicialmente, se muestra en desacuerdo con la mayoría al expresar dudas sobre la culpabilidad del acusado. A medida que avanza la deliberación, sus argumentos convincentes lo posicionan como un líder informal, logrando que otros jurados reconsideren sus decisiones iniciales.
- **El jurado número 3:** Desde el inicio, adopta una postura firme a favor de la culpabilidad del acusado. Su actitud dominante y persistencia en defender esta postura también lo convierten en un líder informal dentro del grupo.

Además de los líderes formales e informales, se pueden identificar otros roles entre los miembros del jurado:

- **Rol de especialista en tareas:** Miembros que dedican tiempo y esfuerzo a apoyar al grupo en la consecución de su objetivo.
- **Rol socioemocional:** Aquellos que se centran en satisfacer las necesidades emocionales de los integrantes del grupo y en fortalecer la cohesión social.
- **Rol no participativo o disfuncional:** Personas que contribuyen poco al proceso de deliberación y en ocasiones dificultan el avance del grupo.

A continuación, le adjuntamos una imagen en la que figuran los jurados según los roles identificados.



Figura 1: Roles identificados en el jurado de la película.

2.2. Identificación del objetivo del grupo de trabajo y si se establecen normas de funcionamiento

El propósito principal del grupo de trabajo es deliberar y llegar a un acuerdo unánime sobre la culpabilidad o inocencia del acusado, un joven señalado por asesinato en primer grado. Esta decisión es crucial, ya que determinará si el acusado será condenado a la silla eléctrica o absuelto. Para ello, los 12 miembros del jurado se reúnen en una sala para llevar a cabo el proceso de deliberación.

Existen normas que regulan el funcionamiento del grupo, con el objetivo de establecer un marco de comportamiento aceptable y garantizar que se cumpla con la tarea asignada. Estas normas incluyen diversos puntos que vamos a detallar a continuación. La decisión final debe ser unánime, como lo estipula la ley. Todos los miembros deben estar presentes para iniciar la deliberación y las votaciones deben realizarse de manera formal. Se deben respetar los turnos de palabra, permitiendo que cada miembro exprese sus opiniones. Es fundamental que los jurados mantengan el respeto mutuo, independientemente de las diferencias en sus puntos de vista. Existe un límite de tiempo para alcanzar una decisión; si no es posible, se informará al juez de la falta de consenso. Los jurados deben mantenerse enfocados en el objetivo, evitando discusiones irrelevantes.

2.3. Identificación de factores que influyen en la cohesión de un grupo de trabajo

La cohesión en un grupo de trabajo es un elemento clave que puede modificar tanto las actitudes como los comportamientos de sus integrantes. En la película se identifican diversos factores que influyen positiva y negativamente en este aspecto:

- **Tamaño del grupo:** El jurado está compuesto por 12 personas, lo cual representa un grupo relativamente grande. Esto puede dificultar la comunicación y la búsqueda de consenso debido a la cantidad de opiniones diversas.
- **Diversidad:** Aunque la mayoría de los miembros del jurado pertenecen al mismo rango de edad, provienen de distintos contextos sociales y ejercen profesiones variadas, como publicistas, empresarios, pintores y arquitectos. Estas diferencias enriquecen las discusiones, pero también generan conflictos debido a la dificultad de encontrar puntos de vista comunes.
- **Competencia sana:** La ausencia de una competencia saludable afecta negativamente la cohesión del grupo. Durante la película, se observan episodios de confrontaciones personales, amenazas e insultos cuando los jurados no comparten opiniones similares, lo que obstaculiza un ambiente constructivo.
- **Éxito grupal:** El objetivo principal del jurado era alcanzar un veredicto unánime. A pesar de las diferencias iniciales y los conflictos, el grupo logró superar las discrepancias y llegar a un consenso final, lo que demuestra un grado de éxito en su cohesión.
- **Grado de interacción:** La interacción entre los miembros del jurado es alta, con la mayoría de ellos participando activamente en las deliberaciones y expresando sus opiniones. Sin embargo, algunos jurados, como el número 7, afectan negativamente la cohesión grupal debido al comportamiento que desempeñan.
- **Objetivos compartidos:** En un principio, no todos los miembros compartían el objetivo común de deliberar cuidadosamente. Mientras algunos deseaban resolver el caso de manera rápida, otros estaban comprometidos con analizar las evidencias en profundidad. Esta disparidad inicial dificultó la cohesión, aunque finalmente se alinearon hacia un propósito común.
- **Atracción interpersonal:** La cohesión del grupo también se ve afectada por las relaciones interpersonales. Las tensiones y confrontaciones observadas, como insultos y amenazas, debilitaron temporalmente la unión del grupo, aunque estos conflictos se resolvieron a medida que avanzaba la deliberación.

2.4. Análisis de las ventajas e inconvenientes de la toma de decisiones en grupo frente a decisiones individuales

- La toma de decisiones en grupo presenta diversas **ventajas** significativas. En primer lugar, permite incorporar una variedad de perspectivas, lo que facilita un análisis más completo del problema desde diferentes ángulos. Esto, a su vez, enriquece el conocimiento colectivo y conduce a decisiones más informadas y justas. Además, la participación activa de la mayoría de los integrantes fomenta un mayor compromiso con el resultado final. Otra ventaja destacable es la mitigación de sesgos individuales, ya que la diversidad de opiniones contribuye a equilibrar puntos de vista y promover objetividad.
- También existen **desventajas** asociadas a este tipo de decisiones. Los conflictos y tensiones entre los miembros, derivados de diferencias de opinión, pueden generar un ambiente hostil. Asimismo, la presión por conformarse con la mayoría puede influir negativamente en las votaciones, como se observa al inicio de la película, cuando varios jurados optan por declarar culpable al acusado sin expresar sus verdaderas opiniones. Otra desventaja es la influencia desproporcionada de personalidades dominantes como es el caso de los personajes del jurado 3 y 8, que pueden inclinar el debate hacia sus propias posturas, como ocurre en las primeras etapas de la deliberación. Además, la polarización dentro del grupo dificulta alcanzar un consenso, dando lugar a posiciones diametralmente opuestas. También es común la tendencia hacia decisiones percibidas como menos arriesgadas, como la inclinación inicial hacia la culpabilidad del acusado, y la falta de responsabilidad individual, ejemplificada claramente en la actitud del jurado número 7, quien muestra desinterés por el proceso.

2.5. Fenómenos de mentalidad de grupo y giro de grupo

En la película y según la teoría, se pueden observar claramente los fenómenos de la mentalidad de grupo y el giro de grupo, los cuales se manifiestan a medida que avanza la trama.

La **mentalidad de grupo** es un fenómeno psicológico que ocurre cuando el deseo de conformidad y de mantener la armonía dentro del grupo prevalece sobre el juicio individual y la toma de decisiones críticas. Este fenómeno es evidente al principio de la película, cuando algunos miembros del jurado sienten una fuerte presión por llegar a un veredicto rápido y unánime, con el fin de retomar sus actividades personales. En este contexto, varios jurados se conforman con la opinión predominante sin cuestionarla. Además, la influencia de personalidades dominantes también afecta el proceso, ya que la tendencia a seguir al líder de grupo distorsiona las percepciones y decisiones de los demás miembros.

Por otro lado, el **giro de grupo** se refiere al cambio de opiniones que experimentan los miembros del grupo después de un proceso de deliberación. A lo largo de la película, algunos jurados modifican su postura inicial debido a la presentación de nuevos argumentos y pruebas que cuestionan sus primeras percepciones. A medida que avanza la deliberación, varios miembros del jurado desafían la conformidad inicial, planteando dudas, cuestionando las evidencias presentadas y ofreciendo nuevas interpretaciones de los hechos.

Para superar estos fenómenos, el diálogo y el debate son fundamentales, ya que permiten que los jurados reconsideren sus opiniones a partir de nuevas interpretaciones de la evidencia. Es esencial realizar un análisis crítico de la información disponible, revisando detalladamente los testimonios y reconstruyendo los hechos de manera objetiva. Además, es necesario que los miembros del jurado desarrollen empatía y comprensión mutua. A lo largo de la película, se observa un creciente entendimiento entre los jurados, lo que contribuye a superar la presión de la conformidad y facilita la toma de una decisión colectiva más reflexiva y equilibrada.