

La defensoría ocupa el lugar del S3 defendiendo el status quo del aquí y el ahora; toda persona es inocente hasta que se prueba lo contrario. La fiscalía ocupa el lugar del S4, buscando cambiar ese estado de situación a futuro. Esto crea un juego de tensiones con un gran despliegue de variedad, pero un protocolo judicial muy riguroso permite una balanceada interacción entre ambas funciones. El juez se limita a hacer cumplir ese protocolo y, a posteriori de la resolución del jurado, dictar sentencia. El rol del juez es una parte del rol del S5 en las organizaciones, hacer cumplir las reglas de juego preestablecidas. La autoridad última en esta estructura es el jurado que resuelve sobre la inocencia o culpabilidad del acusado, y ocupa el lugar de los dueños, de la familia propietaria, del directorio o de la asamblea de accionistas en las empresas; el del consejo de administración en las cooperativas, el de los ciudadanos que votan en un país y el de la comunidad científica relevante en la ciencia.

Los miembros del jurado observan en “vivo” la intensa actividad por parte de los fiscales, abogados, testigos y peritos; consideran el peso de las pruebas y evalúan la verosimilitud de los argumentos sin ninguna participación. A los peritos se les permite hablar sólo de su especialidad; a los testigos, de ese pedacito de la realidad del caso que presenciaron, del momento específico vivido. Los abogados y fiscales son llamados al orden por el juez si rompen las reglas. Sólo puede entrar en juego la variedad relevante para el caso que se juzga, un impresionante saber práctico.

La no intervención de los miembros del jurado en el debate entre la defensoría y la fiscalía, o la imposibilidad de preguntar a los testigos o peritos que declaran, señalan un relevante aspecto del protocolo a tener en cuenta en todo tipo de organizaciones.

Los jurados son personas con sentido común. Son expertos, como toda persona normal, en la toma de decisiones en su vida cotidiana. Son “personas educadas que procuran ser conscientes de sus prejuicios ocultos y medirlos con los hechos y con la sensibilidad de los demás”¹. Pero para resolver, como en toda situación compleja de la vida real, necesitan, además de su sentido común, su experiencia y su educación, del aporte de conocimiento especializado por parte de los profesionales y científicos participantes y de la reducción de variedad que en parte impone el protocolo y en parte la interacción balanceada entre fiscales y abogados, el diálogo judicial explorador para aproximarse a la verdad. La mente humana tiene una habilidad innata para la toma de decisiones, sin embargo, es importante recordar que la ciencia siempre irrumpe allí donde el sentido común fracasa y sus conclusiones van generalmente de contramano con las expectativas o el sentido común de las personas.

La observación en vivo por parte de los jurados de lo que ocurre en el recinto es central para la estructura lógica descrita. Toda la maquinaria perceptiva, emocional y cognitiva de las personas está volcada a registrar lo que sucede. No son necesarios canales de comunicación ni voceros o interlocutores. No hay informes escritos interminables, inescrutables, ambiguos y nunca exhaustivos. La información es de primera mano y todo está “a la vista”: las reacciones y gestos de las personas, sus estrategias y estratagemas contingentes, y las pruebas.

Trasladar este modelo exitoso a las organizaciones tiene sus dificultades pero sí es recomendable tenerlo presente como, al menos, una utopía orientadora. En el caso del sistema político de un país, donde el S5 está compuesto por millones de personas, los medios de comunicación reemplazan a la observación en vivo de los jurados; su responsabilidad en la transmisión de los hechos no necesita comentarios. El S3 y el S4 son el oficialismo y la oposición respectivamente, partidos políticos con posturas políticas diferentes (es un deber democrático criticar al gobierno). No confundir con los

¹ Steven Pinker, La Tabla Rasa, 2002.

poderes ejecutivo y legislativo del sistema republicano. La división de poderes de “la democracia constitucional se basa en una teoría negativa de la naturaleza humana, según la cual las personas son eternamente vulnerables a la arrogancia y la corrupción; los frenos y los equilibrios de las instituciones democráticas se diseñaron expresamente para paralizar las ambiciones a menudo peligrosas de unos seres humanos imperfectos”². El S5, ya se dijo, son los votantes.

² Steven Pinker, La Tabla Rasa, 2002.