

# DOCE CONCEPTOS PARA EL SERVICIO MUNDIAL

*Por Bill W.*

*Como los adoptó la 12ª Conferencia Anual  
de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos  
el 26 de abril de 1962*

**Publicado por**  
**LA OFICINA DE SERVICIOS GENERALES**  
**DE ALCOHÓLICOS ANÓNIMOS**

475 Riverside Drive  
New York, N.Y. 10115  
Dirección Postal: P.O.Box 459  
Grand Central Stations  
New York, New York 10163

Copyright 1986  
Alcoholics Anonymous World Services, Inc.

Todos los derechos reservados; extractos sacados de esta publicación  
pueden ser reproducidos con el permiso escrito del editor.  
Para información, diríjase a A.A. World Services, Inc., P.O. Box 459,  
Grand Central Station, New York, N.Y. 10163.

Primera Impresión 1962  
Primera Edición en Español 1986  
23 Impresión 2011

Reimpreso en la República Bolivariana de Venezuela,  
Oficina de Servicios Generales de AA con autorización de  
Alcoholics Anonymous World Services, Inc.  
Av, Universidad, entre Coliseo a Corazón de Jesús, Edif. JA, Piso 4,  
Ofic.42, Apartado Postal 3999, Distrito Capital, Caracas.  
Teléfonos: (0212) 541.88.94-543.22.86

E-mails: [lacorporacion@gmail.com](mailto:lacorporacion@gmail.com) / [lacorporacion@alcoholicos-anonimos.org.ve](mailto:lacorporacion@alcoholicos-anonimos.org.ve)

Página Web: [www.alcoholicos-anonimos.org.ve](http://www.alcoholicos-anonimos.org.ve)

Diciembre de 2021  
0501-SOBRIOS  
0501-7627467

## Prefacio

*Doce Conceptos Para el Servicio Mundial* fue escrito por Bill W. en 1962. En la introducción a la primera edición, que aparece a continuación de este Prefacio, Bill explica el propósito del libro, tan pertinente hoy día como lo era en aquel entonces.

Con el paso de los años, tanto el tamaño de la Comunidad como las responsabilidades de sus entidades de servicio han aumentado enormemente. Por eso, algunos detalles del texto original se han vuelto anticuados y fueron enmendados en las ediciones posteriores, y algunas adiciones fueron añadidas entre paréntesis.

De acuerdo con las recomendaciones de un comité *ad hoc* de la Junta de Servicios Generales de AA, la Conferencia de Servicios Generales de 1985 recomendó que futuras ediciones de los Conceptos se conformen con el texto original de 1962, y que los cambios necesarios de datos se indiquen en forma de notas al final de cada capítulo. Ciertas anotaciones escritas por Bill W. en los años posteriores a la publicación original de los Conceptos constituyen la única excepción: Estas se señalan con asteriscos y aparecen en la misma página que el pasaje al que se refieren.

La Conferencia de Servicios Generales de 1971 aprobó una “forma corta” de los Conceptos y en 1974 se aprobó su inclusión en *El Manual de Servicio de AA*. Aparece ahora incluida en los Estatutos de la Junta de Servicios Generales, publicados como parte del mismo Manual y precede a la Introducción de los Doce Conceptos.

Oficina de Servicios Generales

Septiembre de 1985.

## LOS DOCE CONCEPTOS

### (Forma corta)

- I. La responsabilidad final y la autoridad fundamental de los servicios mundiales de AA deben siempre residir en la conciencia colectiva de toda nuestra Comunidad. Pág. 12
- II. La Conferencia de Servicios Generales se ha convertido, en casi todos los aspectos, en la voz activa y la conciencia efectiva de toda nuestra Comunidad en sus asuntos mundiales. Pág. 17
- III. Para asegurar su dirección eficaz, debemos dotar a cada elemento de AA — la Conferencia, la Junta de Servicios Generales, y sus distintas corporaciones de servicio, personal directivo, comités y ejecutivos — de un “Derecho de Decisión” tradicional. Pág. 21
- IV. Nosotros debemos mantener, a todos los niveles de responsabilidad, un “Derecho de Participación” tradicional, ocupándonos de que a cada clasificación o grupo de nuestros servidores mundiales les sea permitida una representación con voto, en proporción razonable a la responsabilidad que cada uno tenga que desempeñar. Pág. 26
- V. En toda nuestra estructura de servicio mundial, un “Derecho de Apelación” tradicional debe prevalecer, asegurándonos así que se escuche la opinión de la minoría, y que las peticiones de rectificación de los agravios personales sean consideradas cuidadosamente. Pág. 33
- VI. La Conferencia reconoce también que la principal iniciativa y la responsabilidad activa en la mayoría de estos asuntos, debe ser ejercida en primer lugar por los miembros custodios de la Conferencia, cuando ellos actúan como la Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos. Pág. 38
- VII. La Carta Constitutiva y los Estatutos son instrumentos legales, y los custodios están, por consiguiente, totalmente autorizados para administrar y dirigir todos los asuntos de servicios. La Carta de la Conferencia en sí misma no es un instrumento legal; se apoya en la fuerza de la tradición y en las finanzas de AA para su eficacia. Pág. 42
- VIII. Los Custodios son los principales planificadores y administradores de los grandes asuntos de política y finanzas globales. Con respecto a nuestros servicios constantemente activos e incorporados separadamente, los Custodios, como síndicos fiscales, ejercen una función de supervisión administrativa, por medio de su facultad de elegir a todos los directores de estas entidades. Pág. 47
- IX. Buenos directores de servicio en todos los niveles son indispensables para nuestro funcionamiento y seguridad en el futuro. La dirección básica del servicio mundial que una vez ejercieron los fundadores de Alcohólicos Anónimos, tiene necesariamente que ser asumida por los Custodios. Pág. 51
- X. A cada responsabilidad de servicio, le debe corresponder una autoridad de servicio equivalente, y el alcance de tal autoridad debe estar siempre bien definido. Pág. 61
- XI. Los Custodios deben siempre contar con los mejores comités permanentes y con directores de las corporaciones de servicio, ejecutivos, personal de oficina y consejeros bien capacitados. La composición, cualidades, procedimientos de iniciación y derechos y obligaciones serán siempre asuntos de verdadero interés. Pág. 68
- XII. La Conferencia cumplirá con el espíritu de las Tradiciones de AA, teniendo especial cuidado de que la Conferencia nunca se convierta en sede de peligrosa riqueza o poder; que fondos suficientes para su funcionamiento, más una reserva adecuada, sean su prudente principio financiero, que ninguno de los miembros de la Conferencia sea nunca colocado en una posición de autoridad desmedida sobre ninguno de los otros, que se llegue a todas las decisiones importantes por discusión, votación y, siempre que sea posible, por unanimidad substancial; que ninguna actuación de la Conferencia sea punitiva a personas, o una incitación a controversia pública, que la Conferencia nunca deba realizar ninguna acción de gobierno autoritaria, y que como la Sociedad de Alcohólicos Anónimos, a la cual sirve, la Conferencia en sí misma siempre permanezca democrática en pensamiento y en acción. Pág. 87

## LOS DOCE CONCEPTOS

### (Forma larga)

- I. La responsabilidad final y la autoridad fundamental de los servicios mundiales de AA debe siempre residir en la conciencia colectiva de toda nuestra Comunidad.
- II. Cuando en 1955, los grupos de AA confirmaron la Carta Constitutiva (Estatutos o Acta Permanente) para su Conferencia de Servicios Generales, ellos por consiguiente delegaron en la Conferencia la autoridad total para el mantenimiento activo de nuestros servicios mundiales y en consecuencia convirtieron la Conferencia en la voz verdadera y en la conciencia efectiva de toda nuestra Sociedad — excepto en lo concerniente a cualquier cambio en las Doce Tradiciones o en el Artículo 12 de la Carta de la Conferencia.
- III. Como una manera tradicional de crear y mantener una relación de trabajo claramente definida entre los grupos, la Conferencia, la Junta de Servicios Generales de AA y sus distintas corporaciones de servicio, personal directivo, comités y ejecutivos, y de este modo asegurar su dirección eficaz, se sugiere aquí que nosotros dotemos a cada uno de estos elementos de servicio mundial con un “Derecho de Decisión” tradicional.
- IV. Por toda la estructura de nuestra Conferencia, nosotros debemos mantener a todos los niveles de responsabilidad, un “Derecho de Participación” tradicional, poniendo cuidado que a cada clasificación o grupo de nuestros servidores mundiales les sea permitida una representación con voto, en proporción razonable a la responsabilidad que cada uno tenga que desempeñar.
- V. En toda nuestra estructura de servicio mundial, un “Derecho de Apelación” tradicional debe prevalecer, asegurándose así que se escuche la opinión de la minoría, y que las peticiones de rectificación de los agravios personales sean consideradas cuidadosamente.
- VI. En nombre de AA como un todo, nuestra Conferencia de Servicios Generales tiene la responsabilidad principal del mantenimiento de nuestros servicios mundiales y tradicionalmente tiene la decisión final respecto a grandes asuntos de política general y finanzas. Pero la Conferencia reconoce también que la principal iniciativa y la responsabilidad activa en la mayoría de estos asuntos, deben ser ejercidas en primer lugar por los miembros Custodios de la Conferencia, cuando ellos actúan entre ellos mismos como la Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos.
- VII. La Conferencia reconoce que la Carta Constitutiva y Estatutos de la Junta de Servicios Generales son instrumentos legales: que los Custodios están por consiguiente totalmente autorizados para gobernar y dirigir todos los asuntos del servicio mundial de Alcohólicos Anónimos. Se entiende, además, que la Carta Constitutiva de la Conferencia en sí no es un instrumento legal, más aún, que se apoya en la fuerza de la tradición y en las finanzas de AA para su efectividad en último término.
- VIII. Los Custodios de la Junta de Servicios Generales actúan en dos calidades básicas: a) con respecto a los grandes asuntos de la política general y las finanzas, ellos son los que principalmente planean y administran. Ellos y sus comités primarios básicos manejan directamente estos asuntos. b) Pero en lo referente a nuestros constantemente activos servicios incorporados y separados unos de otros, los Custodios, como síndicos fiscales, ejercen una función de supervisión administrativa por medio de su facultad de elegir a todos los directores de estas entidades.
- IX. Buenos directores de servicio, conjuntamente con métodos adecuados, oportunos y sólidos para escogerlos, son indispensables, a todos los niveles, para nuestro funcionamiento y seguridad en el futuro. La dirección básica de servicio mundial que una vez ejercieron los fundadores de AA tiene necesariamente que ser asumida por los Custodios de la Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos.
- X. A cada responsabilidad de servicio debe corresponder una autoridad de servicio igual — el alcance de tal autoridad debe ser siempre bien definido, ya sea por la tradición, por resolución, por descripción específica del trabajo, o por estatutos y reglamentos apropiados.
- XI. Aunque los custodios tienen la responsabilidad final de la administración del servicio mundial de AA, ellos siempre deberán recibir la asistencia de los mejores comités permanentes, de directores de las corporaciones de servicio, de ejecutivos, de personal de oficina y asesores todos de la más alta competencia. Por consiguiente, la composición de estos comités fundamentales y de las juntas de servicio, las calidades personales de sus miembros, la forma de su instalación en el servicio, los sistemas de su rotación, la manera en que se relacionan unos con otros, los derechos específicos y las obligaciones de nuestros ejecutivos, empleados y consejeros, todo esto unido con una base correcta para la remuneración financiera de los trabajadores especiales, serán siempre asuntos de verdadero interés y cuidado.
- XII. Garantías generales de la Conferencia: En todos sus procedimientos, la Conferencia de Servicios Generales cumplirá con el espíritu de las Tradiciones de AA, teniendo especial cuidado de que la Conferencia nunca se convierta en sede de peligrosa riqueza o poder; que fondos suficientes para su funcionamiento, más una reserva adecuada, sean su prudente principio financiero; que ninguno de los Miembros de la Conferencia sea nunca colocado en una posición de desmedida autoridad sobre ninguno de los otros; que se llegue a todas las decisiones importantes por discusión, votación y siempre que sea posible, por unanimidad sustancial; que ninguna acción de la Conferencia sea punitiva a personas, o una incitación a controversia pública; que, aunque la Conferencia pueda actuar al servicio de Alcohólicos Anónimos, ella nunca deberá realizar ninguna acción de gobierno, y así como la Sociedad de Alcohólicos Anónimos, a la cual sirve, la Conferencia en sí misma siempre permanecerá democrática en pensamiento y en acción.

# INTRODUCCIÓN

Los “Doce Conceptos para Servicio Mundial” que van a ser descritos en este manual son una interpretación de la estructura de servicio mundial de AA Ellos revelan la evolución con la cual han llegado a su forma actual y detallan la experiencia y el razonamiento en que se apoya nuestro funcionamiento hoy día. Estos Conceptos, por consiguiente, se dirigen a recopilar el “por qué” de nuestra estructura de servicio, de manera que la experiencia invaluable del pasado y las lecciones que hemos sacado de esa experiencia no se puedan perder ni olvidar nunca.

Con razón, cada nueva generación de servidores dentro del mundo de AA estará ansiosos de hacer mejoras o reformas operacionales. Fallas imprevistas en la estructura actual aparecerán, sin duda, más tarde. Surgirán necesidades nuevas de servicio y problemas que pueden hacer necesarios los cambios estructurales. Tales alteraciones deben ciertamente ser efectuadas y estas contingencias enfrentadas firmemente.

Sin embargo, debemos tener siempre presente que el cambio no necesariamente significa progreso. Estamos seguros de que cada grupo nuevo de trabajadores en el servicio mundial estará tentado a ensayar toda clase de innovaciones, que pueden, con frecuencia, producir nada más que una dolorosa repetición de equivocaciones anteriores. Por lo tanto, será un objetivo importante de estos Conceptos, prevenir tales repeticiones, poniendo las experiencias del pasado claramente ante nosotros. Y si se toman caminos equivocados, sin embargo, estos Conceptos pueden entonces proporcionar medios expeditos para una restitución segura de un equilibrio operacional, que de otra manera puede llevar años de dificultosos tumbos para descubrir.

Se verán también en estos Conceptos, una serie de principios que han llegado a ser ya tradicionales en nuestros servicios, pero que nunca habían sido claramente articulados y puestos por escrito. Por ejemplo: el “Derecho de Decisión” les da a nuestros directores de servicio una apropiada discreción y libertad; el “Derecho de Participación” le da a cada servidor en el mundo, una posibilidad de votar, en la medida de su responsabilidad y “La Participación” garantiza aún más que cada junta de servicio o comité siempre cuente con los varios elementos, talentos y capacidad que aseguren su funcionamiento efectivo. El “Derecho de Apelación” protege y anima la opinión de la minoría; y el “Derecho de Petición” da la seguridad de que las injusticias sean oídas y solucionadas apropiadamente. Estos principios generales pueden ser, por supuesto, usados con buenos resultados por toda nuestra estructura.

En otras secciones, los Conceptos cuidadosamente describen esas importantes tradiciones, las costumbres, las conexiones y los arreglos legales que unen la Junta de Servicios Generales dentro de una armonía dinámica con sus comités básicos y con las entidades corporativas del servicio activo — “AA World Services, Inc.” y “The Grapevine, Inc.”. Esta es la naturaleza del marco estructural que gobierna la situación interna de trabajo en la sede principal de AA en el mundo. A través de este manual lo que se conoce hoy como AA General Service Office —GSO— se denomina o conoce con nombres que se usaban antes como: Sede principal mundial, cuartel general, Oficina de Servicio Mundial, Oficina mundial y Sede principal de servicios.

Se ha expresado la preocupación de que el retrato detallado de nuestra estructura interna pueda llegar a convertirse en un evangelio o una tradición tan rígida que sea imposible realizar los cambios necesarios. Nada puede desviarse más allá del sentido de estos Conceptos. Los futuros defensores de cambios estructurales, únicamente necesitan exponer con fortaleza sus recomendaciones, ofrecer una exposición contundente a los custodios y a la Conferencia. Esto no va más allá de lo que se necesita para la transacción y aprobación de cualquier otro asunto importante en los quehaceres de AA Salvo una o dos excepciones, es de notar que la Carta Constitutiva de la Conferencia puede ser fácilmente enmendada.

Quizás se deba tener en cuenta otra preocupación adicional, cuando el cambio estructural propuesto va a ser de especial importancia. En tal caso, el cambio, por un período prudente de tiempo, debe considerarse “experimental”. Al ser aprobado, en definitiva, un cambio de esta naturaleza debe ser inscrito en una sección especial de este manual que se titulará “ENMIENDAS”. Así quedarán íntegros los Doce Conceptos en su forma original, como constancia de nuestra experiencia. De esta manera, nuestros futuros trabajadores de servicio podrán siempre ver con claridad, exactamente lo que sucedió y por qué.

En otros capítulos se hace mucho énfasis en la necesidad de un alto grado de dirección personal, en la conveniencia de cuidadosos métodos de inducción para todo el personal que llega, y en la necesidad de las mejores relaciones posibles entre aquellos que trabajan en nuestros servicios. Los Conceptos tratan de diseñar una estructura en la cual todos puedan trabajar con buena efectividad y con un mínimo de fricción o roces. Esto se logra relacionando nuestros servidores con su trabajo y entre ellos mismos, de manera que las probabilidades de conflictos personales se minimicen.

En los servicios de AA, nosotros hemos tenido que escoger siempre entre la estructura autoritaria donde un grupo o una persona se coloca con una autoridad desmedida sobre otros, y el concepto democrático que se basa en controlar y equilibrar, y así previene que la autoridad se desborde. El primer enfoque es del tipo autoritario o “institucionalizado”. El segundo es el método “constitucional” de gobiernos y de muchas grandes empresas de negocios en sus niveles más altos.

Conociendo muy bien nuestra propensión a imponernos por la fuerza, es natural e imperativo que nuestros conceptos de servicios sean basados en el sistema de “controlar y equilibrar”. Nosotros hemos tenido que afrontar el hecho de que con frecuencia tratamos de agrandar nuestra propia autoridad y prestigio cuando llevamos las riendas. Pero cuando son otros los que llevan las riendas, tenazmente resistimos cualquier administración de mano dura. Yo estoy completamente seguro de esto, porque tengo esas mismas inclinaciones.

Por consiguiente, ideas como las siguientes saturan los Conceptos: “No se debe colocar ningún grupo o individuo en condiciones de autoridad sin control sobre otros”. “Operaciones diversas, grandes y activas deben ser agrupadas y administradas separadamente, cada una con su propio personal, equipo y capital de trabajo”. “Debemos evitar excesiva concentración de dinero o de influencia personal en cualquier grupo o entidad de servicio”. “En cada nivel de servicio la autoridad debe ser igual a la responsabilidad”. “La dirección ejecutiva de dos cabezas debe ser evitada”. Estas y otras estipulaciones similares definen las relaciones de trabajo y pueden ser amistosas, pero además eficientes. Ellas nos refrenarán, muy especialmente en nuestra tendencia a concentrar dinero y poderío, puesto que esto es casi siempre (aunque no siempre conscientemente) el motivo básico de nuestra pasión periódica por la “consolidación” de las entidades de servicio mundial.

Debido a la gran cantidad de temas que tuvieron que ser incluidos, estos Conceptos han sido muy difíciles de organizar y escribir. Ya que cada Concepto es en realidad “un juego de principios relacionados”, no ha sido posible utilizar enunciados abreviados como se usan en los Doce Pasos y en las Doce Tradiciones. Sin embargo, estos Conceptos definitivamente representan la mejor recopilación que yo podría hacer después de veinte años de experiencia en la operación de nuestra estructura de servicio y en la dirección de los asuntos mundiales de AA Como el libro Doce Pasos y Doce Tradiciones y la Carta Constitutiva de la Conferencia, estos principios de servicio son también el resultado de largas reflexiones y extensas consultas.

Es de esperar que estos Doce Conceptos se conviertan en un bienvenido suplemento a nuestro “Manual de Servicio de AA” y que resulten ser una guía funcional confiable para trabajar en los años que están por venir.

# CONCEPTOS

## *La responsabilidad final y la autoridad fundamental de los servicios mundiales de AA debe siempre residir en la conciencia colectiva de toda nuestra Comunidad.*

Los grupos de AA tienen actualmente la responsabilidad final y la total autoridad en nuestros servicios mundiales, o sea, aquellos elementos especiales de la actividad de servicio general que posibilitan el funcionamiento de nuestra Sociedad como un todo. Los grupos se hicieron cargo de esta responsabilidad en la Convención Internacional de St. Louis, en 1955. Allí en nombre del Dr. Bob, los custodios y los antiguos líderes de AA, hice la transferencia de la responsabilidad de servicio mundial a toda nuestra Comunidad.

¿Por qué y con qué autoridad se hizo esto? No sólo hubo razones de apremiante necesidad, sino motivos relacionados con la estructura y tradición fundamentales de AA

Hacia el año de 1948, nuestras necesidades se habían vuelto muy claras. Diez años antes, en 1938, el Dr. Bob y yo, con la ayuda de nuestros buenos amigos, habíamos comenzado a trabajar con la idea de la estructura de servicio mundial. Nuestro primer paso fue la creación de una administración para AA como un todo. Aquella persona jurídica se llamó “The Alcoholic Foundation”; en 1954 esta entidad cambió su nombre por el de “The General Service Board of Alcoholic Anonymous” (Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos).

Esta entidad administradora se concibió para iniciar y mantener todos aquellos servicios específicos para los AA como un todo, que no podrían ser manejados eficientemente por grupos o áreas individualmente. Se previó la redacción de literatura uniforme para AA, el desarrollo de una sólida política de relaciones con el público y un medio para atender y manejar el gran número de peticiones de ayuda que podrían sobrevenir al desenvolverse la publicidad nacional e internacional. Pensamos en términos de ayudar a la formación de nuevos grupos, y suministrarles asesoría basada en la experiencia ya obtenida en grupos más antiguos y de gran éxito. Pensamos que podríamos necesitar una revista mensual, y traducciones de nuestra literatura a otros idiomas.

Para el año de 1950, casi todos aquellos sueños de servicio mundial iniciales eran ya una realidad. En los doce años después de la creación de la Fundación, el número de miembros de AA había crecido de 50 a 100,000. Las Tradiciones de AA habían sido escritas y aceptadas. Una segura unidad reemplazaba el miedo, la duda y los conflictos y desacuerdos. Nuestro servicio mundial había desempeñado, indiscutiblemente, un papel muy importante y efectivo en ese desenvolvimiento. El servicio mundial, por lo tanto, había cobrado una significación crucial para el futuro de AA. Si estas vitales entidades fracasaran o se estancaran, nuestra unidad interior y la transmisión de nuestro mensaje a los incontables alcohólicos del exterior sufrirían serios y quizás irreparables daños. Bajo todas las circunstancias y a cualquier precio tendríamos que sostener aquellos servicios y la transfusión de sangre vital que se estaba impulsando por las arterias mundiales de nuestra comunidad. Entre los grupos de AA, ya se había comprobado que se podía sobrevivir a las fuertes presiones y esfuerzos. ¿Pero podríamos nosotros tolerar una falla en el corazón de nuestro servicio mundial? Entonces nos preguntamos: ¿Qué precauciones adicionales debemos tomar para salvaguardarnos definitivamente contra el deterioro o el colapso? Sin embargo, el período de 1945 a 1950 fue de un éxito tan exuberante que muchos AA pensaron que nuestro futuro estaba totalmente garantizado. Creían que nada podía sucederle a nuestra Sociedad, porque Dios estaba con ella para protegerla. Esta actitud contrastaba extrañamente con la severa vigilancia que nuestros miembros y grupos ejercían entre ellos mismos. Ellos habían evitado prudentemente que la Providencia tuviera responsabilidad total por su propia eficacia, felicidad y sobriedad.

Cuando en la Oficina Central de Servicio de AA empezamos a aplicar este principio ya aprobado de “pare, mire y oiga” a todos los asuntos de AA, se pensó que nosotros no éramos más que unos pesimistas carentes de fe. Muchos nos decían: “¿Para qué cambiar? ¡Las cosas van bien así!” “¿Para qué llamar a los delegados de todas partes del país? Esto quiere decir gastos y cuestiones políticas y a nosotros no nos conviene ninguno de los dos.” Y el golpe contundente era siempre el mismo: “No compliquemos esto. Mantengámoslo sencillo.”

Tales reacciones eran muy naturales. El miembro común y corriente, preocupado con su vida de grupo y con llevar a cabo su propio Paso Doce no sabía casi nada del servicio mundial de AA. Ni uno, entre los miles de nuestros miembros, podía decir quiénes eran nuestros custodios. Ni uno, entre cien, podía decir lo que se había hecho por el bienestar general de AA. Decenas de miles debían su oportunidad de lograr la sobriedad a la callada actividad de nuestros custodios y servicio general. Pero muy pocos se daban cuenta de esta verdad.

Entre los mismos custodios se desarrolló una profunda división de opiniones. Durante mucho tiempo, la mayor parte de ellos se

opusieron fuertemente a reunir una conferencia representativa de delegados de AA, ante la cual deberían rendir cuentas. Creían que los riesgos eran inmensos y que la política, la confusión, los gastos y las inútiles peleas serían el resultado. Era cierto que las calamidades resultantes de iniciativas mucho menores, tales como servicios locales de AA y clubes, habían sido en varias ocasiones, mayores. De aquí resultó ampliamente difundida la convicción de que se presentaría el desastre si se intentara reunir una conferencia representativa de todos los AA. Estos argumentos no eran infundados; al contrario, resultaban muy difíciles de refutar.

Sin embargo, en 1948 ocurrió un suceso que produjo gran impresión entre nosotros. Se supo que el Dr. Bob padecía de una enfermedad grave. Esta infausta noticia nos hizo dar cuenta del hecho de que el Dr. Bob y yo éramos casi el único vínculo entre nuestros prácticamente desconocidos custodios y la Comunidad que servían. Los custodios siempre habían confiado fuertemente en los consejos del Dr. Bob y míos. Ellos ya tenían un control absoluto sobre los gastos, pero necesariamente pedían nuestras opiniones cada vez que se presentaban problemas de política general. En esa época, los grupos tampoco tenían demasiada confianza en los Custodios para la dirección de los asuntos de servicio; todavía recurrían al Dr. Bob o a mí. De suerte que teníamos una sociedad cuyo funcionamiento dependía casi totalmente del buen crédito y confianza de que en aquellos tiempos gozábamos sus fundadores.

Había que encarar el hecho de que los fundadores de AA eran mortales. Cuando el Dr. Bob y yo muriéramos, ¿quién iba a aconsejar a los custodios?, ¿quién iba a unir nuestra Junta de Custodios, tan escasamente conocida, y los miles de grupos que teníamos? Por primera vez pudimos ver que únicamente una conferencia representativa podía ocupar el lugar del Dr. Bob y míos. Era necesario llenar este vacío sin demora. No podía tolerarse un cabo suelto de tan peligrosa magnitud. Sin importarnos los gastos o las dificultades, teníamos que proceder a reunir una Conferencia de Servicios Generales de AA y entregarle el cuidado de todos nuestros servicios mundiales. No se requería mucha imaginación para observar que si no procedíamos con entereza y prontitud podríamos encontrarnos con el castigo de un colapso total. Empujados en esta forma por nuestra propia convicción, tomamos las acciones necesarias. Ahora que la Conferencia entra a su segunda década, podemos ver que nuestros miedos iniciales acerca de las dificultades que podría entrañar la Conferencia eran infundados en gran parte. Los resultados obtenidos por la Conferencia superaron nuestras esperanzas. Se ha comprobado totalmente que los grupos de AA pueden y podrán tener a su cargo la responsabilidad final del servicio mundial de AA.

Hubo otras razones para este traslado básico de la responsabilidad y autoridad final de los AA como un todo. Tales razones están centradas en la Tradición Dos, la cual dice: “Para el objetivo de nuestro grupo sólo existe una autoridad fundamental, un Dios amoroso tal como se exprese en la conciencia de nuestro grupo. Nuestros líderes no son nada más que servidores de confianza. No gobiernan”.

La Tradición Dos, como todas las demás Tradiciones de AA, es la voz de la experiencia basada en los ensayos de miles de grupos desde nuestros primeros tiempos. Los principios fundamentales de la Tradición Dos son de una claridad cristalina: los grupos de

AA son la suprema autoridad, y sus líderes deben estar investidos únicamente de responsabilidades delegadas.

La Tradición Dos había sido escrita en 1945, y nuestros Custodios habían aprobado su publicación en ese entonces. Pero sólo en 1951 se reunió la Primera Conferencia de Servicios Generales, todavía en forma experimental, para determinar si la Tradición Dos podía aplicarse satisfactoriamente a AA como un todo, incluyendo a los Custodios y a los fundadores. Debía ponerse en claro si los grupos de AA en virtud de esta Conferencia tendrían la capacidad y voluntad para asumir la responsabilidad final de la operación del servicio mundial. Nos demoramos cinco años más para que todos pudiéramos comprender que la Tradición Dos era para todos. Pero en St. Louis, en 1955, supimos definitivamente que la Conferencia de Servicios Generales (representante fiel de la conciencia global de AA) iba a servir y a trabajar permanentemente.

Tal vez muchos de nosotros estamos todavía confusos acerca de la “conciencia de grupo” de Alcohólicos Anónimos, de lo que verdaderamente es.

A través del mundo entero, hoy estamos presenciando la desintegración de la “conciencia de grupo.” Las naciones democráticas siempre han albergado la esperanza de que sus ciudadanos sean lo suficientemente ilustrados, lo suficientemente morales y lo suficientemente responsables como para manejar sus propios asuntos por medio de representantes elegidos. Pero en muchos países de gobierno autónomo, vemos el advenimiento de la ignorancia, la indolencia y la intriga por el poder de los cuerpos colegiados de los sistemas democráticos. Se están desvaneciendo las fuentes espirituales de rectos propósitos e inteligencia colectiva. Consecuentemente, muchos países se han visto tan desvalidos ante estos problemas tan desesperados, que la única respuesta ha sido la dictadura.

Felizmente para nosotros, no parece haber mucho peligro de que tal calamidad nos suceda a los AA. La vida de cada individuo está basada en los Doce Pasos, así como la de los grupos se basa en las Doce Tradiciones. Sabemos positivamente que el castigo por desobedecer estos principios es la muerte para el individuo y la disolución para el grupo. Una fuerza aún mayor para la unidad de AA es el amor que tenemos por nuestros hermanos y por los principios sobre los cuales hemos basado nuestra manera de vivir.

Por ello creemos ver en nuestra Comunidad una sociedad espiritualizada, caracterizada por suficiente esclarecimiento, suficiente responsabilidad y suficiente amor para con el hombre y para con Dios, como para asegurar que nuestra democracia de servicio mundial pueda trabajar bajo todas las circunstancias. Tenemos plena confianza en nuestra dependencia de la Tradición Dos, de la conciencia de grupo y de nuestros servidores de confianza. A esto se debe que nosotros, los primeros miembros de AA, hayamos investido a la Conferencia de Servicios Generales, con el sentimiento de mayor seguridad, la autoridad para dar forma — por medio del trabajo de sus delegados, Custodios y trabajadores de servicio — al destino que Dios, según esperamos, en su infinita sabiduría nos tenga reservado para todos nosotros.

## CONCEPTO II

***Cuando en 1955, los grupos de AA confirmaron la Carta Constitutiva de su Conferencia de Servicios Generales, ellos por consiguiente delegaron en la Conferencia la autoridad total para el mantenimiento activo de nuestros servicios mundiales y en consecuencia convirtieron la Conferencia en la voz verdadera y en la conciencia efectiva de toda nuestra Sociedad — excepto en lo concerniente a cualquier cambio en las Doce Tradiciones o en el Artículo 12 de la Carta de la Conferencia.***

Es absolutamente evidente que los miles de grupos de AA y los muchos miles de miembros de AA esparcidos como están, por todo el mundo, no pueden por sí mismos manejar y dirigir realmente nuestros diferentes servicios mundiales. La conciencia de grupo está presente entre todos ellos, así como los fondos necesarios. El poder de los grupos y miembros para alterar su estructura de servicio mundial y para criticar su operación es virtualmente supremo. Ellos tienen toda la responsabilidad y autoridad finales que puedan existir; la operación es realmente de su propiedad, realmente les pertenece. Esto ha sido cierto desde cuando los grupos recibieron ese poder de los fundadores y los miembros antiguos en St. Louis, en 1955.

Pero hacer recaer en los grupos de AA la autoridad y responsabilidad finales de los servicios mundiales no valdría para nada. Nada podría hacerse con esta única base. Para poder conseguir una acción efectiva, los grupos tienen que delegar la autoridad operativa en representantes de servicio escogidos y facultados para hablar y actuar en su nombre. La conciencia de grupo no puede ser escuchada a menos que una conferencia debidamente seleccionada tenga plena autoridad para hablar en su nombre acerca de la mayor parte de los temas de servicio mundial. De aquí que el principio de autoridad y responsabilidad ampliamente delegadas a los “servidores de confianza”, debe estar implícito a cada nivel de nuestra estructura de servicio activo. Es ésta la clara deducción de la Tradición Dos de AA. Aun desde el comienzo, la norma ha sido delegar ampliamente la autoridad de servicio.

Tenemos que recordar que, en 1937, los grupos de Akron y New York nos autorizaron al Dr. Bob y a mí para crear servicios mundiales que pudieran difundir el mensaje de AA por el mundo entero.

Estos grupos inexpertos nos dieron la autoridad para crear y dirigir los servicios mundiales. Conforme con esa acción, tuvimos la responsabilidad final y la autorización inmediata para hacer funcionar el proyecto y mantenerlo en operación. Pero nosotros sabíamos interiormente que era muy poco lo que podíamos hacer, de suerte que necesitábamos encontrar servidores de confianza para que nos ayudaran. A medida que el tiempo fue pasando, encontramos que teníamos que delegar en aquellos amigos una gran parte de nuestra propia autoridad y responsabilidad. El proceso de la delegación fue de esta manera:

Antes que nada, el Dr. Bob me transfirió casi toda su inmediata responsabilidad para la creación del servicio mundial. En Nueva York teníamos más probabilidades de encontrar amigos y ayuda económica, y acordamos por este motivo localizar en aquella ciudad nuestro centro de servicio mundial. Yo empecé a buscar amigos de confianza no alcohólicos que pudieran ayudarnos, y en 1938 se creó la Fundación Alcohólica como una pequeña sindicatura con miembros AA y amigos no alcohólicos.

Al principio, los Custodios de nuestra nueva Fundación se hicieron cargo únicamente de los aspectos monetarios. Poco a poco, sin embargo, se vieron obligados a asumir muchas otras responsabilidades, porque yo no podía personalmente desempeñarlas en forma permanente. Por este motivo, se fue añadiendo a los Custodios responsabilidad y autoridad tan pronto como fue posible.

Por ejemplo, en 1940, un año después de la publicación del libro “Alcohólicos Anónimos”, todos nos dimos cuenta de que debíamos incorporar ese recurso para el beneficio de toda nuestra comunidad. Por consiguiente, la propiedad registrada de Works Publishing Inc. (una empresa editora que yo había ayudado a organizar separadamente) se entregó a la Junta de Custodios\*

Casi todas las ganancias del libro eran necesarias entonces para financiar la oficina de servicio general que habíamos establecido para AA Los Custodios, por lo tanto, tuvieron como actividad principal el manejo operativo de la oficina, porque se les había confiado el manejo de los fondos que hacían posible su sostenimiento. Consecuentemente, en lo pertinente a decisiones financieras, yo me convertí únicamente en consejero. Delegué así otra importante porción de mi autoridad original. Cuando en 1941 los grupos empezaron a enviar contribuciones a la Fundación Alcohólica para el sostenimiento de nuestra oficina de servicio general, se completó el control financiero de los servicios mundiales por parte de nuestros Custodios.

---

\* Works Publishing Inc., cambió su nombre por el de AA Publishing Inc. Hoy en día, AA Publishing es una sección de AA World Services, Inc.

Después de algún tiempo, empezó a hacerse notorio que la política de relaciones de AA con el público, una tarea importantísima, no podía seguir confiándose exclusivamente en mi persona. Por consiguiente, se pidió a los grupos que dieran a los custodios de la Fundación un completo control en este crítico campo. Poco más tarde, los custodios se encargaron de la jurisdicción de nuestra revista nacional *The AA Grapevine*, la cual había sido organizada separadamente por otro grupo de voluntarios.

Y en la misma forma se procedió con cada uno de nuestros servicios. Yo todavía actuaba como consejero en la operación de nuestras oficinas centrales, pero la Junta de Custodios tenía la completa responsabilidad legal de todos nuestros asuntos. Para el Dr. Bob y para mí, al mirar hacia el futuro, era patente que la única manera posible de funcionar era delegar autoridades amplias a la Junta de Custodios.

A pesar de aquellas delegaciones, el Dr. Bob y yo sentíamos íntimamente que teníamos todavía una gran responsabilidad para con AA y su futuro, para organizar y estructurar adecuadamente nuestros servicios mundiales. Si algo malo seguía dentro de ellos, sería por culpa nuestra, puesto que los grupos todavía nos tenían a nosotros como sus guías para la dirección de los asuntos mundiales, y no a los escasamente conocidos Custodios.

En el curso de este desarrollo se vio claramente la diferencia que existe entre autoridad *final* y autoridad *inmediata* de servicio.

Ya en 1945 había empezado a ser evidente que la responsabilidad y la autoridad finales del servicio de los cofundadores nunca deberían entregarse totalmente a una Junta de Custodios. Es verdad que teníamos que dar a nuestros Custodios una gran parte de la responsabilidad activa e inmediata; pero la responsabilidad final que compartíamos el Dr. Bob y yo sencillamente no podía ser transferida a una Junta auto-nombrada, la cual era relativamente desconocida dentro de AA como un todo. Pero entonces ¿dónde debíamos alojar la responsabilidad final del servicio mundial? Y ¿qué pasaría con la dirección que yo ejercía en asuntos del servicio mundial? La historia de AA nos muestra ahora el lugar donde está esa responsabilidad. En St. Louis el Dr. Bob y yo se la entregamos a los grupos.

Pero no era suficiente que los grupos hubieran acordado aceptar su responsabilidad y autoridad finales del servicio. No importa qué autoridad tuvieran los grupos, ellos no podrían desempeñar sus responsabilidades sin delegar la mayor parte de las que tenían. Precisamente para atender esta necesidad se le dio a la Conferencia de Servicios Generales de AA la responsabilidad total del mantenimiento del servicio mundial de AA y se convirtió así en la conciencia de servicio de los AA como un todo.

Exactamente en la misma forma que el Dr. Bob y yo habíamos encontrado anteriormente que era necesario delegar una gran parte de nuestra autoridad activa en los custodios, así los grupos de AA han visto necesario delegar los mismos poderes a su Conferencia de Servicios Generales. La última palabra — la aprobación final en materias de gran importancia — no ha sido entregada únicamente a los Custodios. Por la Constitución de la Conferencia, confirmada en St. Louis, esta autoridad está ahora delegada en los grupos de AA y, por consiguiente, en su Conferencia, un cuerpo que es una muestra representativa de nuestra Sociedad.

*Por consiguiente, la Conferencia de Servicios Generales de AA— más cualquier sección formada posteriormente — ha llegado a ser para todo objetivo práctico, la voz activa y la conciencia efectiva de toda nuestra sociedad en sus asuntos mundiales.*

Al hacer esta trascendental entrega, nosotros los antiguos miembros profundamente esperamos haber evitado los tropiezos que han hecho fracasar, a menudo, tantas sociedades porque sus fundadores no delegaron ni repartieron oportunamente su propia autoridad, responsabilidad y dirección.

## CONCEPTO III

***Como una manera tradicional de crear y mantener una relación de trabajo claramente definida entre los grupos, la Conferencia, la Junta de Servicios Generales de AA y sus distintas corporaciones de servicio, personal directivo, comités y ejecutivos, y de este modo asegurar su dirección eficaz, se sugiere aquí que nosotros dotemos a cada uno de estos elementos de servicio mundial con un “Derecho de Decisión” tradicional.***

Dentro de la estructura de sus responsabilidades generales, ya sean definidas por estatuto, resolución o costumbre, debe ser derecho tradicional de todas las juntas, comités y empleados de servicio mundial el poder de decidir qué problemas pueden ellos resolver por sí mismos y qué asuntos deberán ser sometidos a la consideración o consulta de la Comunidad. Debemos confiar a nuestros servidores estos poderes discrecionales, o de lo contrario no podrían ejercer sus funciones adecuadamente, haciendo imposible la dirección efectiva. Consideramos entonces detalladamente el porqué es imperativo un “derecho de decisión” en los cuadros directivos, y examinemos la forma en que podemos aplicar prácticamente este principio en todos los niveles de nuestra estructura de servicio mundial. Hemos visto cómo los grupos de AA, bajo el concepto de la “conciencia de grupo,” tienen actualmente la suprema autoridad y responsabilidad final de los servicios mundiales. Hemos indicado cómo, por medio del Estatuto de la Conferencia y la provisión de la Tradición Dos referente a los “servidores de confianza”, los grupos han delegado en su Conferencia de Servicios Generales plena autoridad para manejar y conducir los asuntos de AA en el mundo.

Las Cartas y Estatutos de la Conferencia y de la Junta de Servicios Generales definen a rasgos generales la responsabilidad que tiene la Conferencia para actuar en nombre de AA como un todo. En estos dos documentos ha sido necesario demarcar una gran área delegada de autoridad y responsabilidad del servicio mundial. Estos instrumentos, en forma general, describen la relación entre los grupos, la Conferencia, los Custodios y las entidades de servicio activo. Estas definiciones y descripciones tan amplias son una referencia indispensable sin la cual nosotros no podríamos funcionar.

Sin embargo ha sido evidente que estos importantísimos estatutos no pueden por sí mismos asegurar un continuo funcionamiento y una eficaz dirección en los diversos niveles de aquellos servicios involucrados. Esto ha llegado a ser muy claro y no necesitamos ir muy lejos para hallar las razones.

Por ejemplo: sabiendo que poseen la autoridad suprema, los grupos se ven a veces tentados a darles instrucciones a sus delegados acerca de cómo deben votar en la Conferencia respecto a temas específicos. Ya que en los grupos reside la autoridad suprema, no hay duda de que los grupos de AA tienen derecho para obrar en esa forma. Si ellos insisten en esto, pueden darles órdenes a sus delegados sobre todos los asuntos relativos a AA.

Pero una buena administración casi nunca significa el ejercicio pleno de los derechos establecidos. Por ejemplo, si los grupos llevaran al extremo sus instrucciones a los delegados, entonces estaríamos procediendo sobre la falsa teoría de que la opinión del grupo acerca de los problemas de servicio mundial es muy superior a la opinión de la Conferencia. En la práctica, esto casi nunca es verdad. Habría muy pocos asuntos en los cuales los delegados previamente “instruidos” pudieran tomar una posición activa mejor de la que podría adoptar una Conferencia, con pleno debate y conocimiento de causa. Por supuesto se entiende que siempre es aconsejable que se hagan *informes* completos de las actividades de la Conferencia, así como es deseable que se consulte con los Miembros de Comités y los Representantes de Servicios Generales. Sin embargo, el Delegado “instruido” previamente *que no puede actuar según su propia conciencia* en una votación final de la Conferencia, no es propiamente un “servidor de confianza” sino un mero mensajero.

Ahora bien, la Carta de la Conferencia no ofrece soluciones particulares para problemas típicos como el anterior. Es un documento amplio que puede interpretarse de varias maneras. Interpretándose de una manera, los grupos pueden dar a sus delegados todas las instrucciones que deseen. Bajo otra interpretación, los delegados y custodios pueden ignorar las instrucciones que les han sido dadas cuando lo consideren conveniente. ¿Cómo, entonces, podremos entender y conciliar en forma práctica tal situación?

Veamos dos ejemplos más: la Conferencia, como se demostrará posteriormente, se encuentra en un estado de casi total autoridad sobre los Custodios, a pesar de los derechos legales de la Junta. Supongamos que los delegados a la Conferencia empiecen a abusar de ese privilegio; supongamos que empiecen a dar órdenes atolondradas y precipitadas a los custodios acerca de asuntos en los cuales los custodios tienen mayores conocimientos que los delegados. ¿Qué sucedería?

Esta misma clase de problemas confusos se presentaba en las relaciones entre los custodios y las corporaciones de servicio activo de su entera propiedad, entidades que actualmente están dirigidas en parte por voluntarios no-Custodios, y en parte por trabajadores pagados. Pero la Junta de Custodios continúa siendo la propietaria de esos elementos. Por consiguiente, los custodios

pueden nombrar y destituir; su autoridad es suprema. Pero si los custodios ejercieran constantemente dicha autoridad total y absoluta, si trataran de manejar *detalladamente* las operaciones de tales entidades, entonces los voluntarios y el personal pagado se verían rápidamente desmoralizados, porque serían privados de responsabilidad y autoridad; su alternativa sería rebelarse y renunciar, o someterse y trabajar a desgana.

Por tal motivo, deben establecerse unos principios tradicionales y prácticos que en todos los niveles *equilibren continuamente la suprema autoridad y la responsabilidad delegada en justa relación* ¿Pero cómo vamos a lograr esto?

Hay tres actitudes posibles con respecto a estos asuntos. Podríamos, por ejemplo, poner a un lado toda clase de regulaciones, estatutos, reglamentos de trabajo, etc. De esta manera se dejaría a cada grupo de confianza la decisión de definir los límites de sus responsabilidades y derechos. Pero tal ausencia de estructura reglamentada sería absurda; no podría resultar nada más que la anarquía.

En consecuencia, la actitud contraria sería también posible, esto es, rehusar en darle a nuestros servidores un criterio discrecional significativo, y añadir a nuestros Estatutos actuales una serie tal de normas, regulaciones y reglamentos que intentarían cubrir en lo posible cualquier contingencia o acción imaginable. Sin embargo, esto sería demasiado papeleo, mucho más de lo que AA pudiera manejar.

La solución verdadera de AA a este problema debe hallarse, sin embargo, en la última parte de la Tradición Dos, en donde se habla de los “servidores de confianza”. Esto significa realmente que nosotros debemos confiar en que nuestros líderes responsables *decidan* adecuadamente, dentro del marco bien comprendido de sus deberes, *cómo ellos interpretarán y aplicarán su propia autoridad y responsabilidad a cada problema o situación particular que pueda presentarse*. Esta clase de liderazgo discrecional debe ser la esencia del “Derecho de Decisión”, y yo estoy seguro de que no hay que tener ni sombra de miedo al garantizar este privilegio a casi todos los niveles del servicio mundial.

Siempre habrá autoridad final suficiente para corregir la ineficiencia, la mala operación o el abuso. Si la Conferencia no funciona bien, los grupos pueden mandar mejores delegados. Si los Custodios se salen de la línea correcta, la Conferencia puede censurarlos, o aun reorganizarlos. Si la Oficina Central de servicio está fallando, los Custodios pueden elegir mejores directores y contratar un mejor personal asistente. Estos remedios son directos y de largo alcance. Pero mientras nuestro servicio mundial funcione razonablemente bien —y siempre debe haber caridad para con los errores ocasionales— nuestra consigna deberá ser “confianza”, o de lo contrario nos quedaremos sin dirección.

Por estas razones, creo yo que debemos darle inmediatamente a todos nuestros elementos de servicio (organismos y personas) un “Derecho de Decisión” tradicional. En nuestra estructura de servicio mundial este “Derecho de Decisión” puede aplicarse de la siguiente manera:

A. Con excepción de las disposiciones en contra, contenidas en la Carta, la Conferencia siempre debe tener la facultad de decidir qué asuntos serán de su exclusiva y total competencia, y cuáles serán remitidos a los grupos de AA (o más generalmente, a los Miembros del Comité o a los RSG), para pedir su opinión o consejo definitivo.

Por consiguiente, debe entenderse y acordarse claramente que nuestros delegados al actuar en la Conferencia son *primordialmente* los servidores mundiales de

A.A. como un todo y que, sólo en sentido secundario representan sus áreas respectivas. Por lo tanto, en las decisiones finales ellos deben tener derecho a votar en la Conferencia de Servicios Generales de acuerdo a los mejores dictados de su propia conciencia y criterio personal en ese momento.

B. En forma similar, los custodios de la Junta de Servicios Generales (actuando, naturalmente, dentro de las disposiciones de sus propios Estatutos y Carta) deben tener derecho en todo momento a decidir cuándo actúan bajo su plena responsabilidad y cuándo se dirigen a la Conferencia para pedir orientación, aprobación o recomendación, o para que la Conferencia tome la decisión y dirección del asunto.

C. Dentro del campo de aplicación de sus posibilidades, claramente definidas o normalmente implícitas, todas las corporaciones de servicio, comités, personal directivo o ejecutivo de la Oficina Central deben tener el derecho de decidir cuándo pueden actuar totalmente por sí mismos y cuándo deben someter sus problemas a la autoridad inmediatamente superior.

Este “Derecho de Decisión” no debe utilizarse como excusa para no tener que rendir los informes que se requieren para cada acto de importancia. Nunca debe ser usado como motivo para excederse constantemente a una autoridad claramente definida, ni como excusa para dejar de consultar a quienes debe consultarse antes de tomar una decisión o acción importante.

Todo nuestro programa de AA descansa en el principio de la mutua confianza. Confiamos en Dios, confiamos en AA y confiamos los unos en los otros. Por lo mismo, no podemos menos que confiar en nuestros líderes de servicio. El “Derecho de Decisión” que les ofrecemos no es únicamente un medio práctico por el cual pueden ellos actuar y dirigir efectivamente, sino que

es también el símbolo de nuestra confianza implícita.

## CONCEPTO IV

***Por toda la estructura de nuestra Conferencia, nosotros debemos mantener a todos los niveles de responsabilidad, un “Derecho de Participación” tradicional, poniendo cuidado que a cada clasificación o grupo de nuestros servidores mundiales les sea permitida una representación con voto, en proporción razonable a la responsabilidad que cada uno tenga que desempeñar.***

El principio de “Participación” ha sido cuidadosamente incorporado dentro de la estructura de nuestra Conferencia. El Estatuto de la Conferencia establece que los Custodios, los Directores de nuestras corporaciones de servicio (AA World Services, Inc., y The Grapevine, Inc.) junto con sus respectivos cuadros directivos serán siempre miembros votantes de la Conferencia de Servicios Generales.

Exactamente el mismo concepto se tiene en cuenta cuando nuestra Junta de Servicios Generales elige los directores de las corporaciones de servicio activo de su entera propiedad, la AA World Services, Inc. y The AA Grapevine Inc. Si lo quisiera la Junta de Servicios Generales, podría elegir únicamente sus propios Custodios para los cargos directivos de aquellas entidades. Pero existe una arraigada tradición al efecto de que ese caso nunca sucederá.

Por ejemplo: la corporación Mundial de Servicio de AA (que también incluye la sección de publicaciones de libros y folletos de AA) tiene actualmente siete directores de los cuales solamente dos son custodios.<sup>1</sup> De los cinco directores no custodios, tres son voluntarios, expertos en administración de oficinas y de publicaciones; y dos son miembros asalariados del personal: el gerente general y su asistente. Por tradición, el gerente general es el presidente de AA World Services Inc. y su asistente es el vicepresidente. Para que exista una comunicación vincular, el director (editor-gerente) o un miembro del personal directivo de Grapevine, nombrado por el editor está invitado a asistir a las reuniones de la Corporación Mundial de Servicios.

Por consiguiente, la dirección activa de la Corporación Mundial de Servicios y su sección de publicaciones está compuesta de custodios cuya tarea es velar por que estos proyectos sean correctamente manejados; de expertos voluntarios que contribuyen con su consejo y experiencia profesional; y de dos empleados ejecutivos a sueldo que están encargados de que el trabajo se lleve a cabo. Se asegurará de que cada uno de los miembros de cada clasificación sea un director y por consiguiente tenga el derecho legal al voto; que cada funcionario de las entidades incorporadas tenga un título el cual, para todos los efectos prácticos y legales, denota cuáles son sus responsabilidades y su posición.

Una administración de este tipo permite fácilmente una “participación” votante de grado adecuado. Cada uno de los elementos que pueden llevar a cabo una tarea requerida se encuentra presente. Ninguna clase se encuentra en posición de autoridad absoluta sobre otra. Este es el método corporativo o de “participación” para manejar empresas, el cual se distingue del usado en estructuras tan comunes como entidades institucionales, militares o gubernamentales en las cuales una élite de personas o clases de personas se coloca en posición superior, de autoridad absoluta sobre las demás.

Debemos también hacer notar que los siete<sup>2</sup> directores de la revista *Grapevine* de AA son elegidos bajo los mismos principios que se utilizan en la Corporación Mundial de Servicios de AA. Aquí también vemos Custodios, voluntarios expertos y personal directivo a sueldo, actuando armónicamente como administradores activos de esa operación. En todas las reuniones de la Junta Directiva de Grapevine, tanto de la Corporación como de la redacción, estará presente un miembro directivo de la OSG.

La Junta de Servicios Generales además, cumple rigurosamente con el principio de “Participación” cada vez que su presidente hace las asignaciones para los principales comités permanentes de la Junta. Se acostumbra escoger para estos importantes puestos a miembros no Custodios y trabajadores de servicio a sueldo. Los mismos elementos que están presentes en las corporaciones de servicios activo, también casi siempre están presentes en estos comités. Por ejemplo: representantes de la Junta de Servicios Generales, expertos no Custodios y uno o varios miembros del personal directivo que están encargados de efectuar el trabajo básico. Todos tienen voz y voto, y por consiguiente todos “participan” realmente. Cuando llega el momento de elección no hay “superiores”, ni “inferiores”, ni “consejeros”.

A este principio tan efectivo y unificante de “Participación” en todos los niveles de responsabilidad, hay una excepción lamentable pero necesaria. Los miembros que desempeñan posiciones directivas asalariadas no pueden llegar a ser Custodios. Esto no puede permitirse porque tal práctica se opondría a la rotación cada cuatro años de los Custodios de AA. Y si alguna vez se presentara el caso de que la Junta de Servicios Generales tuviera que ser reorganizada por la Conferencia, se tendría en los Custodios asalariados un interés muy difícil de desalojar.

De todas maneras, nuestros Custodios de hoy invitan tradicionalmente a ejecutivos asalariados, empleados directivos, contables

y cualesquiera otras personas cuyos informes y consejos se requiere para que asistan a las reuniones trimestrales de la Junta de Servicios Generales. Así los Custodios se ponen en comunicación directa con todos aquellos trabajadores quienes a su vez sienten que su presencia es necesaria. Aunque ellos no tienen derecho al voto, pueden participar libremente en los debates.

La preservación del principio de “Participación” en nuestra estructura de servicio es para los que hemos entendido su aplicación y sus beneficios, un asunto de suma importancia para nuestro futuro. La experiencia sugiere, sin embargo, que en cada nueva generación de delegados y custodios habrá algunos que inevitablemente tratarán de debilitar, modificar o suprimir el principio de “Participación”. Cada año unos pocos Delegados atacarán el “derecho” de los directores de las corporaciones de servicio, de su personal, y aun de los Custodios, de votar en la Conferencia. Nuevos directores voluntarios de la corporación preguntarán por qué una mujer miembro del personal es también directora y tiene por ello derecho a un voto tan valioso como el suyo propio. De vez en cuando se promoverá la idea de abolir la Corporación de Servicio Mundial y The Grapevine, Inc. Se pedirá que esas corporaciones separadas se conviertan en “departamentos” o “comités” de la Junta de Servicios Generales, principalmente manejados por Custodios. En mi opinión, es tan vital que nosotros preservemos el “Derecho de Participación” tradicional para afrontar cualquier tendencia a menospreciarlo, que deberíamos traer en este momento algunas de nuestras primeras experiencias para mejor ilustrarle.

En sus primeros tiempos, la Oficina Central de AA estaba manejada en forma autoritaria e institucional. En aquella época, los custodios no veían razón alguna para delegar sus facultades administrativas o para trabajar en participación votante con cualesquiera otros miembros que no fueran de su Junta. El resultado era a menudo una serie de problemas y malos entendidos, y de esas dificultades fue saliendo el principio de “Participación”. Esta lección se aprendió por el camino más duro, pero se *aprendió*.

Hemos visto que el Dr. Bob y yo le dimos a la Junta de Custodios la total posesión legal de todos nuestros activos de servicio. Esto incluyó nuestra literatura, nuestros fondos, nuestras relaciones con el público y nuestra Oficina de Servicios Generales de AA. En esta forma, nuestros primeros custodios tuvieron toda la autoridad que había en esa época. Sin embargo, la mayor parte de la responsabilidad por el manejo de la Oficina Central siguió recayendo sobre mi persona, mi asistente y su personal de ayudantes. Por un lado, teníamos Custodios con toda la autoridad posible, y por otro lado, los fundadores y gerentes de la oficina que teníamos toda la responsabilidad pero casi ninguna autoridad. Fue una especie de esquizofrenia que nos causó problemas concretos.

Era natural que los Custodios, quienes poseían toda la autoridad y todos los fondos disponibles, pensaran que era suya la obligación de administrar directamente la oficina y activamente supervisar cualquier cosa que se hiciera. Para llevar a cabo este propósito, se formaron dos comités: uno de políticas y otro de administración. Nosotros los de la oficina no pertenecíamos a ninguno de estos comités, y por consiguiente no teníamos ninguna “participación” real. Por supuesto, a mí me era permitido ir a las reuniones de los custodios lo mismo que a las reuniones de los comités, para persuadir o aconsejar. Pero mi asistente, quien tenía a su cargo la mayor parte del trabajo de la oficina, no podía asistir a las reuniones de los Custodios y era llamado a los comités únicamente para hacer sugerencias o informes, contestar preguntas y recibir órdenes. En ocasiones, aquellos comités nos dieron directrices realmente contrarias.

La situación se complicó cuando entró a operar una rueda más en el mecanismo directivo. La Junta de Custodios, por supuesto, era la dueña total de nuestra empresa editorial (en esa época Works Publishing Inc.). Con la excepción de una función importante, Works Publishing Inc. se había convertido en pura fachada. No tenía nada que ver con el manejo activo excepto en girar los cheques necesarios para cubrir los gastos de oficina y de las publicaciones. Un viejo AA, amigo mío, y su Custodio-tesorero, firmaba los cheques. En una ocasión en que estaba de mal humor, rompió todos los cheques de pago de la nómina de nuestra oficina porque mi asistente los había girado un par de días antes de lo usual con el objeto de permitir a nuestros empleados que hicieran anticipadamente sus compras de Pascua. En ese mismo instante, empezamos a preguntarnos hasta dónde podríamos nosotros los borrachos ejercer autoridad total en asuntos de dinero y manejo de personal. Y hasta dónde los alcohólicos podíamos tolerar que se nos manejara en esa forma. De todas maneras, nos dimos cuenta de que nuestra Oficina Central no podía seguir siendo manejada por dos comités ejecutivos y una corporación totalmente inoperante, cada una con la posibilidad de emitir directivas en las cuales no participábamos los encargados de ejecutarlas.

Debemos hacer notar que ahora nosotros los borrachos podemos “darlo o aguantar- lo”, mejor de lo que podíamos antes. Aun así, yo no quisiera ver nuevamente establecida la forma de dirección en la cual no se permite la participación. Ahora que tenemos mucha más gente involucrada en los servicios y más dinero para manejarlos, me temo que el resultado sería igual al de antes, y posiblemente peor. Realmente no había nada excepcional con el incidente de los cheques despedazados, porque cada vez que se crea una autoridad absoluta surge la misma tendencia a dominar exageradamente en todas las cosas, grandes o pequeñas.

Tardamos mucho tiempo en darnos cuenta de que no podíamos poner nunca toda la autoridad en un grupo y virtualmente toda la responsabilidad en otro, y al mismo tiempo esperar que hubiera eficacia en la operación, o siquiera una armonía verdadera. Es claro que nadie se opone a la idea de la autoridad final. Nosotros únicamente nos oponemos a su abuso o aplicación equivocada. La “Participación” puede generalmente frenar este absurdo desmoralizador antes de que aparezca.

Examinemos ahora otro aspecto del problema de la “Participación”. La autoridad final respecto a los servicios tiene que recaer sobre los grupos de AA; pero supongamos que los grupos, haciendo uso de este enorme poder, trataran de sobrepasarse, enviando Delegados con instrucciones irrevocables acerca de cómo deben votar en las deliberaciones, ¿les parecería a los delegados que estuvieran cumpliendo el papel de participantes, de servidores de confianza? ¡No!, se sentirían como mandaderos o recaderos.

Los Delegados, por supuesto, podían dar a los Custodios este mismo tratamiento. El poder de los Delegados es tan grande que rápidamente podrían hacer que los Custodios se sintieran como marionetas, en la misma forma en que los Custodios lo hicieron con los empleados de las oficinas, inadvertidamente, por supuesto. Si, entonces, la Conferencia en algún momento empieza a rehusar el voto de los Custodios, o si los Custodios empiezan a no querer permitir que los voluntarios de servicio en las corporaciones y los miembros del personal directivo tengan el derecho al voto al mismo nivel de su trabajo en las corporaciones y en la Conferencia, habríamos arrojado por la borda toda nuestra experiencia pasada. El principio de permitir una justa participación en las votaciones tendría que ser de nuevo dolorosamente aprendido.

Un argumento que se podrá emplear para quitarle el voto a los Custodios y los trabajadores a sueldo en la Conferencia es que habría un peligro si se permitiera a tales personas tomar parte en votaciones referentes a sus propias actividades pasadas; por ejemplo, en la aprobación de su informe anual de labores. En cierta medida, este argumento tiene mucha validez; no hay duda de que tradicionalmente los Custodios y empleados de servicio debieran abstenerse de participar en las votaciones referentes a sus propias actividades pasadas.

Pero aquellos que quisieron *eliminar por completo* los votos de los Custodios y los trabajadores de servicio en la Conferencia no se dan cuenta de que los informes de actividades pasadas, constituyen solamente un porcentaje mínimo del trabajo de aquella entidad. La Conferencia tiene mucho más que ver con las orientaciones, los planes y acciones que habrán de llevarse a cabo en el futuro. Eliminar los votos de los Custodios y los empleados de servicio sería obviamente un error.

¿Por qué motivo debe privarse nuestra Conferencia de los votos de gente que conoce tan bien todos estos **problemas?\*** (pie pag 31)

Tal vez se presente la objeción de que, en votaciones muy igualadas en la Conferencia, el voto combinado de los Custodios y los trabajadores de servicio pueden llegar a decidir una determinada cuestión. ¿Pero por qué no? Ciertamente nuestros Custodios y nuestros trabajadores de servicio no son menos conscientes, experimentados y sabios que los delegados. ¿Hay alguna razón por la cual sus votos sean indeseables? No vemos ninguna. De suerte que debemos precavernos contra alguna tendencia futura a negarle a nuestros Custodios o trabajadores de servicio el derecho a votar en la Conferencia, excepto en aquellas ocasiones en que se trate de la aprobación de actividades pasadas, evaluación de trabajos o de compensaciones monetarias, o en caso de una reorganización total de la Junta de Servicios Generales en sí, ocasionada por un deficiente funcionamiento de la Junta. Sin embargo, esto no debe constituirse en una barrera para los votos del grupo de Custodios acerca de cambios estructurales. Es también de notar que, en la práctica, nuestros Custodios y personal de la Oficina Central nunca han votado “en bloque”. Las diferencias de opinión que se presentan entre ellos son a veces tan pronunciadas y considerables como las que se observan entre los mismos Delegados.

Hay otra buena razón para la “Participación”, y tiene que ver con nuestras necesidades espirituales. Todos nosotros deseamos profundamente *pertenecer*. Queremos que la relación AA sea de una sociedad fraternal. Nuestro más brillante ideal es el de que la “corporación espiritual” dentro de AA nunca llegue a incluir miembros que puedan considerarse como de “segunda clase”. En el fondo, yo creo que es lo que hemos tratado de lograr en nuestra estructura de servicio mundial. Ahí encontramos la razón principal por la cual debemos continuar asegurando la “Participación” de todos los niveles importantes. Así como no hay miembros de AA de segunda clase, no debe haber tampoco trabajadores de servicio de segunda clase.

El “Derecho de Participación” es por lo tanto un correctivo de la autoridad final, porque mitiga sus esperanzas y abusos. También da ánimos a aquellos de nosotros que trabajamos en AA, para aceptar la disciplina necesaria para llevar a cabo nuestras tareas. Todo esto lo podemos hacer cuando estamos seguros de que pertenecemos, cuando el hecho de nuestra “participación” nos asegura que nosotros somos verdaderamente los “servidores de confianza” de quienes nos habla la Tradición Dos.

---

<sup>1</sup> Actualmente LA JUNTA DIRECTIVA DE SERVICIOS GENERALES tiene nueve directores, de los cuales, cuatro son custodios.

<sup>2</sup> Hoy en día nueve.

|

# CONCEPTO V

***En toda nuestra estructura de servicio mundial, un “Derecho de Apelación” tradicional debe prevalecer, asegurándonos así que se escuche la opinión de la minoría, y que las peticiones de rectificación de los agravios personales serán consideradas cuidadosamente.***

A la luz del principio del “Derecho de Apelación”, todas las minorías que se formen — en nuestros cuadros directivos, comités, juntas de corporación o entre los Custodios — deben animarse a dejar constancia con un informe de minoría cuando ellos crean que la mayoría se encuentra en un considerable error. Y cuando una minoría considere que la cuestión es de tal importancia que, si se toma una decisión equivocada, pueden verse afectados seriamente los AA como un todo, entonces debe de presentar un informe de minoría a la Conferencia.

Al garantizar este “Derecho de Apelación” tradicional, reconocemos que las minorías pueden tener frecuentemente la razón; que aun cuando se encuentren parcial o totalmente en el error, cumplen, sin embargo, un importante servicio cuando, haciendo uso de su “Derecho de Apelación”, obligan a que se lleve a cabo una discusión exhaustiva sobre los temas importantes. Una minoría bien escuchada es, por lo tanto, nuestra principal protección contra una mayoría mal informada, precipitada o airada.

El “Derecho de Apelación” tradicional debe permitir también a cualquier persona en nuestra estructura de servicio, bien sea a sueldo o voluntaria, que haga la petición para que se repare un agravio personal, llevando su queja si lo desea, directamente a la Junta de Servicios Generales. Tal persona debe poder ejercer este derecho sin perjuicio o miedo a represalia. Aunque en la práctica este derecho será raramente ejercido, el hecho de su existencia será siempre un freno para el abuso de poder por parte de quienes lo tienen. Con toda seguridad, nuestros trabajadores aceptarán gustosamente la dirección y disciplina necesarias para sus tareas, pero todos ellos deben sentir que no necesitan soportar silenciosamente una dominación personal innecesaria e injusta.

Con respecto a la “Apelación” y a la “Petición”, me agrada poder decir que en el servicio mundial de AA estos importantes derechos y prácticas ya han sido bien aprovechadas. Por lo tanto, los pongo por escrito únicamente para ayudar en la confirmación y la ampliación de sus aplicaciones futuras.

Los “Derechos de Apelación” y “Petición” se dirigen a proteger y hacer el mejor uso posible de los sentimientos y opiniones de la minoría. Este siempre ha sido, y es todavía, el problema central de todos los gobiernos libres y las sociedades democráticas. Dentro de Alcohólicos Anónimos la libertad individual es de enorme importancia. Por ejemplo, cualquier alcohólico es miembro de AA en el instante en que lo diga; no podemos arrebatárle su derecho a pertenecer. Ni podemos forzar a nuestros miembros a que crean en algo o paguen algo. Nuestro estatuto ciertamente da cabida amplia a las libertades y privilegios de la minoría.

Cuando observamos nuestros servicios mundiales, vemos que aquí también hemos ido bastante lejos en nuestra confianza en los grupos minoritarios. De acuerdo con la Tradición Dos, *la conciencia del grupo* es la autoridad final del servicio mundial de AA y esto siempre será cierto respecto a todos los asuntos importantes que nos afecten. Sin embargo, los grupos de AA han reconocido que para los propósitos de servicio mundial, la “conciencia del grupo” de AA, *como una totalidad*, tiene ciertas limitaciones. No puede actuar directamente en muchos asuntos de servicio porque no puede estar suficientemente informada acerca de los diversos aspectos del problema. También es cierto que durante una época de gran perturbación, la conciencia del grupo no es siempre la mejor guía posible, porque temporalmente, la misma confusión puede hacer que no funcione eficiente y prudentemente. Entonces, cuando la conciencia del grupo no puede o no debe actuar directamente, *¿quién debe actuar por ella?*

La segunda parte de la Tradición Dos nos suministra la respuesta al describir los líderes dentro de AA como “servidores de confianza”. Estos servidores tienen que estar siempre dispuestos para hacer por los grupos aquello que los grupos obviamente no puedan o no deban hacer por sí mismos. En esta forma, los servidores están obligados a usar su propia información y criterio, a veces hasta el punto de ponerse en desacuerdo con una opinión mal informada o prejuicio del grupo.

En esta forma podrá observarse que en sus operaciones de servicio mundial, AA frecuentemente confía a una pequeña pero verdaderamente calificada minoría —los escasos 100 miembros de su Conferencia de Servicios Generales— para actuar como la conciencia del grupo de AA en la mayor parte de nuestros asuntos de servicio.

Similarmente a otras sociedades libres, tenemos que confiar en nuestros servidores, sabiendo que en el caso improbable de que no cumplan sus responsabilidades, todavía tendremos amplia oportunidad para retirar y reemplazarlos.

Las consideraciones anteriores ilustran en manera general la preocupación de AA por la libertad y la protección de cada uno de sus miembros y del deseo de la sociedad en su totalidad de confiar en los servidores capaces y conscientes para que actúen dentro de

sus respectivas capacidades en nombre de todos nosotros. Por haber sido durante mucho tiempo beneficiado con esta clase de confianza, yo estoy seguro de que muchos de los antiguos miembros de AA quisieran que yo registrara su gratitud junto con la mía.

En 1951, cuando la Conferencia de Servicios Generales empezó a actuar en forma experimental, estas actitudes de confianza eran ya una parte esencial de la vida AA. Al hacer el borrador del Estatuto para nuestra Conferencia, por consiguiente, incluimos en aquel documento las características que podrían asegurar la protección y el respeto hacia las minorías. Esto se ve claramente, por ejemplo, en nuestro método del “Tercer Legado” para seleccionar los delegados. A menos que el candidato de la mayoría obtenga en la selección los dos tercios de los votos de su Asamblea estatal o provincial, tiene que colocar su nombre en un sombrero con uno o varios de los escogidos por la minoría. En esta forma los candidatos de la minoría tienen una oportunidad igual a la que tienen los de la mayoría para ser elegidos.

En realidad, una democracia opera basada en la voluntad de la mayoría, sin que importe el escaso margen que obtenga dicha mayoría. Así, al hacer concesiones especiales a los sentimientos y a la sabiduría frecuentemente demostrada de las minorías, ocasionalmente podemos contraponernos al principio favorito de las democracias de que las decisiones finales se tomen por el voto de la simple mayoría. Sin embargo, nosotros hemos encontrado realmente que nuestro método del Tercer Legado para elegir los delegados ha *fortalecido* en gran medida el *espíritu de la democracia* entre nosotros. Se ha cimentado la unidad, se ha incrementado la cooperación y cuando se escoge finalmente al delegado, no se escuchan protestas de minorías descontentas. Incrementar el *espíritu de democracia* teniendo deferencia especial por la opinión de la minoría es, creemos, mucho mejor que seguir ciegamente la regla que siempre insiste en el dominio incondicional de un voto que ha obtenido la mayoría por escaso margen.

Consideremos otro ejemplo: Nuestro respeto hacia la posición de la minoría, más el deseo de la unidad y la seguridad, a menudo lleva a la Conferencia de Servicio General de AA a discutir ampliamente los problemas importantes de política general, siempre y cuando no haya necesidad de una decisión inmediata. En muchas ocasiones la Conferencia ha insistido en que la discusión se continúe aun en casos en que hubiera podido obtenerse fácilmente los dos tercios de los votos. Una práctica tradicional voluntaria de esta clase es la evidencia de que existe una prudencia verdadera y una deferencia cordial a los puntos de vista de la minoría. A menos que haya sido absolutamente inevitable, la Conferencia ha rehusado, generalmente, tomar decisiones importantes basadas en votaciones menores de las dos terceras partes.

Una preocupación por la posición de la minoría se encuentra en la disposición del Estatuto, que dice que ningún voto de la Conferencia puede considerarse obligatorio para los Custodios de la Junta de Servicio General si no han sido logrados los dos tercios del quórum de la Conferencia. Esto da a los Custodios un poder de veto en los casos en que la mayoría no sea muy amplia. Por medio de esta disposición, los Custodios pueden, si lo desean, insistir en que se haga una discusión más amplia para poder confrontar cualquier tendencia de precipitación o emocionalismo. En la práctica, los Custodios ejercen esta facultad muy raramente, en la mayor parte de los casos ellos se conforman con la sencilla mayoría de los delegados, especialmente cuando se requiere claramente una pronta acción en asuntos que no son de gran importancia. Pero aún así, los Custodios tienen la facultad de elegir si vetan una decisión de simple mayoría o actúan conforme a ella. Aquí también hay un reconocimiento del valor constructivo de una minoría confiable.

Si a tan generoso reconocimiento de los privilegios de la minoría añadimos ahora los Derechos tradicionales de “Apelación” y “Petición”, creo que habremos garantizado a todas las minorías, ya sean de los grupos o individuales, los medios para que desempeñen sus deberes de servicio mundial en forma confiada y efectiva.

Hace más de un siglo, un noble francés llamado De Tocqueville vino a los Estados Unidos de América a mirar la nueva república. Aunque muchos de sus amigos habían perdido sus vidas y fortunas en la Revolución Francesa, De Tocqueville era un entusiasta admirador de la democracia. Sus escritos acerca del gobierno por el pueblo y para el pueblo son clásicos y nunca se han estudiado más cuidadosamente que en la época presente.

En toda su especulación política, De Tocqueville insistió que el mayor peligro que la democracia podría confrontar sería la “tiranía” de las mayorías apáticas, egoístas, mal informadas o airadas. Solamente una ciudadanía verdaderamente dedicada y deseosa de proteger y conservar los derechos y opiniones de la minoría, podría garantizar la existencia de una sociedad libre y democrática. En todas partes del mundo hoy en día, somos testigos de la tiranía de las mayorías y la aun peor tiranía de las pequeñas minorías investidas de poder absoluto. De Tocqueville nunca hubiera estado de acuerdo con esto, y nosotros los AA estamos de todo corazón de acuerdo con él.

Creemos que el espíritu de la democracia en nuestra Comunidad y en nuestra estructura de servicio mundial siempre habrá de sobrevivir, a pesar de las fuerzas contrarias que, sin duda, habrán de continuar golpeándonos. Afortunadamente, no estamos obligados a mantener un gobierno que asegure la obediencia por medio de castigos represivos. Lo único que necesitamos mantener es una estructura de servicio que mantenga en alto nuestras Tradiciones, que forme y ejecute nuestras políticas de aquí en adelante de acuerdo con esas mismas Tradiciones y en esa manera lleve permanentemente nuestro mensaje a aquellos que sufren.

Por ello creemos que nunca estaremos sujetos a la tiranía ya sea de las mayorías o de las minorías, siempre y cuando definamos cuidadosamente las relaciones entre ellas y sigamos el camino del servicio mundial en el espíritu de nuestros Doce Pasos, nuestras Doce Tradiciones y nuestra Carta de la Conferencia — en la cual yo confío que algún día podamos inscribir estos Derechos tradicionales de “Apelación” y “Petición”.

## CONCEPTO VI

***En nombre de AA como un todo, nuestra Conferencia de Servicios Generales tiene la responsabilidad principal del mantenimiento de nuestros servicios mundiales y tradicionalmente tiene la decisión final respecto a grandes asuntos de política general y finanzas. Pero la Conferencia reconoce también que la principal iniciativa y la responsabilidad activa en la mayoría de estos asuntos, deben ser ejercidas en primer lugar por los miembros Custodios de la Conferencia, cuando ellos actúan entre ellos mismos como la Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos.***

En la misma forma que los grupos de AA reconocen que por sí mismos son incapaces de actuar en forma decisiva con respecto a asuntos de servicio mundial, a menos que deleguen en su Conferencia una gran cantidad de responsabilidad y autoridad, así mismo debe la Conferencia delegar una amplia autoridad administrativa a la Junta de Servicios Generales, a fin de que sus Custodios puedan actuar libre y eficientemente en ausencia de la Conferencia misma.

Esta crítica necesidad de libertad de acción para los Custodios nos plantea muchas cuestiones importantes.\* Con excepción de la Conferencia, la Junta de Custodios debe ser el grupo de servidores mundiales de mayor influencia que tengamos, y por consiguiente tendremos que considerar cuidadosamente la clase y el grado de autoridad, responsabilidad, liderazgo y posición legal que los Custodios deben poseer para que funcionen con la máxima efectividad durante los años venideros. Es probable que tengamos que revisar y tal vez enmendar un poco nuestros métodos actuales de selección de Custodios.

Tendremos que definir claramente las diferentes clases de habilidades profesionales y financieras que serán requeridas para obtener así una administración fiduciaria equilibrada. De esta manera podremos asegurar permanentemente la capacidad de la Junta para dirigir nuestras actividades en el futuro.

Para evitar una continua confusión, también será necesario mostrar exactamente cómo los Custodios deben estar relacionados con la Conferencia y cómo, a su vez, deben relacionarse ellos mismos con sus corporaciones de servicio activo, la Corporación de Servicios Mundiales de AA (incluyendo su división de publicaciones de AA) y *The AA Grapevine*, nuestra revista mensual. En forma general, estas relaciones ya han sido discutidas con alguna extensión en las páginas anteriores. Sin embargo, aún subsiste la necesidad de interpretarlas y detallarlas. Por supuesto que no se desea congelar estas relaciones en un esquema rígido. Aunque nuestra organización actual parezca satisfactoria y apropiada, en el futuro pueden aparecer fallas que nosotros todavía no hemos previsto. Las nuevas situaciones pueden requerir refinamientos y aun cambios considerables. Por esta razón, nuestro Estatuto de servicios, en la mayoría de sus aspectos, puede ser modificado por la Conferencia misma.

Debe hacerse notar, sin embargo, que toda nuestra organización actual, incluyendo la posición de los Custodios de AA, se basa en una gran cantidad de experiencia, la cual estamos tratando de describir y aclarar en este libro. Cuando esto se haga, no nos estorbará en el futuro, una falta de comprensión tal que nos haga sentirnos tentados de efectuar correcciones imprudentes o precipitadas. Aun en el caso de que algún día efectuemos cambios que no produzcan buen resultado, la experiencia del pasado no se habrá perdido. En tal caso, puede confiarse en estos artículos y tenerlos como un punto de regreso seguro. Entonces hagamos un examen más específico de la necesidad de una libertad administrativa de amplia magnitud para los Custodios de la Junta de Servicios Generales.

Como hemos visto, la Carta de la Conferencia (y también la de la Junta de S.G. y sus Estatutos) ha demarcado ya una gran área de libertad de acción para nuestros Custodios. Y hemos reforzado estas disposiciones estatutarias al garantizar a todos los cuerpos de servicio mundial, incluyendo, lógicamente, a nuestros Custodios, los derechos tradicionales de “Decisión”, “Participación” y “Apelación”. Una revisión cuidadosa de estos derechos legales y tradicionales pone muy en claro lo que son las responsabilidades administrativas de los Custodios y es indudable el hecho de que su autoridad en esta área es realmente bastante grande.

---

\* Ver Concepto VIII para una definición de los poderes y actividades de los Custodios.

¿Por qué razón debe dársele a nuestros Custodios tan amplia libertad de criterio y acción? La respuesta es que nosotros los AA los estamos haciendo a ellos responsables de todas nuestras actividades de servicio: La Corporación de Servicio Mundial de AA (incluyendo la división de publicaciones) y el AA Grapevine Inc., nuestra revista mensual. Estas entidades (en 1960) tienen entradas que combinadas llegan al medio millón de dólares anualmente.<sup>1</sup>

Nuestros Custodios también son responsables de las relaciones con el público a escala mundial. Se espera que actúen en la formulación de la política de AA y vigilen su adecuada ejecución. Ellos son los guardianes activos de nuestras Doce Tradiciones. Los Custodios son los banqueros de AA. Son totalmente responsables de la inversión y el uso de nuestros fondos sustanciales de reserva. El amplio ámbito de sus actividades será más ampliamente descrito en el “Concepto XI”, donde se describe el trabajo que cumplen sus cinco<sup>2</sup> comités permanentes.

Si bien es cierto que los Custodios deben trabajar siempre bajo la estrecha vigilancia, orientación y, en ocasiones, dirección de la Conferencia, también es cierto que únicamente los Custodios y las corporaciones de servicio de su propiedad pueden tener el juicio y el manejo del gran número de transacciones que se involucran hoy día en nuestra operación total de Servicio Mundial. Teniendo en cuenta esta gran responsabilidad, debe dárseles consecuentemente una gran dosis de autoridad y liderazgo para poder ejercerla. Debemos entender también que la situación de nuestro servicio mundial es primordialmente un asunto de políticas y negocios. Es verdad que nuestro objetivo siempre es espiritual, pero esta meta de servicio sólo puede alcanzarse por medio de una efectiva operación administrativa de negocios. Nuestros Custodios tienen que funcionar casi exactamente como los directivos de una gran empresa comercial. Tienen que tener amplia autoridad para poder realmente manejar y dirigir los negocios de AA.

Este es el concepto básico de corporación en el cual se apoya toda nuestra estructura de servicio mundial. Hemos escogido deliberadamente la forma corporativa en vez de la institucional o gubernamental, porque sabemos perfectamente que la corporación es muy superior cuando se trata de administrar aspectos de orientaciones y negocios.

De arriba abajo, nuestra estructura de servicio semeja ciertamente a la de una gran empresa comercial. Los grupos de AA son los accionistas; los delegados son sus representantes ante la “Asamblea General”; nuestra Junta de Servicios Generales representa a la Junta directiva de la Compañía y esta Junta directiva, posee y controla las compañías “subsidiarias” que llevan a cabo nuestro servicio mundial en forma activa.

Esta analogía tan certera hace aún más claro el hecho de que, en forma similar a la de cualquier junta directiva, deben dársele a nuestros Custodios grandes poderes si se quiere que ellos manejen efectivamente los asuntos principales y mundiales de Alcohólicos Anónimos.

---

<sup>1</sup> En 2017, los ingresos de la Junta de Servicios Generales, LA JUNTA DIRECTIVA DE SERVICIOS GENERALES, Inc. y AA Grapevine, Inc. ascendieron a unos 25 millones.

<sup>2</sup> Hoy en día hay once comités permanentes.

# CONCEPTO VII

***La Conferencia reconoce que la Carta Constitutiva y Estatutos de la Junta de Servicios Generales son instrumentos legales: que los Custodios están por consiguiente totalmente autorizados para gobernar y dirigir todos los asuntos del servicio mundial de Alcohólicos Anónimos. Se entiende además, que la Carta de la Conferencia en sí no es un instrumento legal; más aún, que se apoya en la fuerza de la tradición y en las finanzas de AA para su efectividad en último término.***

Este Concepto puede parecer contradictorio, casi como el enfrentamiento de una fuerza irresistible con un objeto inamovible. Por un lado vemos una Junta de Custodios investida con el poder legal total sobre los fondos y servicios de AA, y por otro lado vemos que la Conferencia de Servicios Generales de AA conserva tal influencia tradicional y esa fuerza financiera que, de ser necesario, puede sobreponerse a los derechos legales de la Junta de Custodios. En realidad puede dar orientaciones generales a los Custodios y procurar su cumplimiento.

Lo anterior significa que el poder práctico de la Conferencia casi siempre será superior al poder legal de los Custodios. Este poder supremo de la Conferencia proviene de la enorme influencia tradicional de la Carta misma. Se deriva de la amplia mayoría de Delegados escogidos por los grupos en la Conferencia, y finalmente, en casos extremos estará basado en la indiscutible capacidad que tienen los Delegados para negarle a la Junta de Servicios Generales, los fondos que ella necesite para operar, los cuales provienen de las contribuciones voluntarias de los mismos grupos de AA. Teóricamente, la Conferencia no es más que un cuerpo asesor, pero en la práctica tiene todos los derechos y controles finales que puedan necesitar.

Cuando reflexionamos que nuestros Custodios no tienen un interés salarial financiero en sus puestos, podemos estar totalmente seguros de que una Junta en tales condiciones nunca pensaría en oponerse legalmente al deseo claro y sostenido de los delegados de la Conferencia y las áreas de AA que representan. Si algún día se nos presentaran grandes dificultades, en ningún caso podría resultar en un estancamiento. La Conferencia siempre tendría el control total de la situación. Siendo la conciencia de AA, los delegados se sentirían con la suprema autoridad sobre nuestra Junta de Servicios Generales y sobre sus filiales incorporadas de servicio mundial.

La historia de este desarrollo es muy interesante e importante. Cuando se estaba proyectando la Carta de la Conferencia, en 1950, se presentó como problema vital el decidir quién habría de tener la autoridad final, si la Conferencia o los Custodios. En ese entonces, nosotros ya dábamos por seguro que la autoridad total y final sobre nuestros fondos y servicios no podría continuar residiendo en una aislada Junta de Custodios que tuviera un derecho inapropiado de elegir sus propios sucesores. Esto hubiera sido abandonar los servicios mundiales de AA en las manos de un grupo paternalista, lo cual es totalmente contrario al concepto de “conciencia de grupo” de la Tradición Dos. Si los Custodios iban a ser nuestros administradores permanentes de servicios y los guardianes de las Doce Tradiciones de AA, evidentemente deberíamos colocarlos en una posición en la cual necesariamente tuvieran que ajustarse a las Tradiciones y a los deseos de nuestra Asociación.

Para cumplir este objetivo se consideraron toda clase de organizaciones. Pensamos en incorporar a la Conferencia misma, colocándola así en posición de autoridad legal sobre la Junta. Esto hubiera significado que todos los miembros de la Conferencia deberían cumplir también requisitos legales. Esto hubiera sido demasiado complicado, ya que hubiera implicado también la incorporación real de toda nuestra Asociación, una idea que la Conferencia misma repudió posteriormente.

También estudiamos la idea de organizar elecciones en todo el país para nombrar a todos nuestros Custodios. Pero este procedimiento hubiera producido confusiones políticas, y no hubiéramos obtenido la gente con la calidad administrativa que la Junta requería. Por estas razones se abandonó esta idea.

Entonces nos preguntamos si sería posible que la Conferencia misma postulara y eligiera directamente a nuestros Custodios. Pero ¿cómo podrían tantos delegados llevar a cabo esta idea? Ellos provendrían de todas partes del país y por consiguiente no se conocerían suficientemente unos a otros. Sus períodos serían cortos y las reuniones muy breves.

¿En qué forma entonces le sería posible a un cuerpo integrado en esta forma postular y elegir Custodios alcohólicos y no alcohólicos de alto calibre administrativo? Evidentemente no encontrábamos un método adecuado para que esta idea funcionara. Por lo tanto, muy a nuestro pesar, tuvimos que desechar esta idea.

En esta forma llegó a ser obvio que la selección de nuevos Custodios —sujetos a la aprobación de la Conferencia— tendría que provenir necesariamente de los mismos Custodios. Solamente ellos tendrían la capacidad para comprender las necesidades de la Junta. Salvo en períodos de reorganización, este método de selección tendría que continuar, al menos, para la mayor parte de la composición de los miembros de la Junta. De otra manera no se podría responsabilizar a la Junta por los resultados de su administración. Resultaríamos sin administración de ninguna clase. Por esta razón, se le dio a la Conferencia el derecho de

rechazar pero no de elegir a los nuevos candidatos a Custodios.<sup>1</sup>

Como resultado de todas estas ideas, se desarrolló nuestra actual Carta de la Conferencia, una estructura que claramente le da a la Conferencia una autoridad final y suprema pero la cual, sin embargo, preserva legalmente el derecho de los Custodios para funcionar en forma libre y adecuada, de la misma manera que debe funcionar cualquier junta directiva de una empresa. Este esquema se conforma estrictamente a la Tradición Dos en lo referente a los “servidores de confianza”. Dicha Tradición establece que nuestros servidores, dentro del alcance de sus deberes, deben gozar de nuestra confianza para poder utilizar su experiencia y criterio. Se espera que todos los servidores de confianza de AA en todos los niveles ejerciten su liderazgo, y el liderazgo no es sencillamente una cuestión de un sumiso quehacer doméstico. Por supuesto, el liderazgo tampoco puede funcionar si está constantemente sometido a una barrera de órdenes superiores.

Toda nuestra experiencia, hasta la fecha, nos muestra que ese equilibrio de poderes entre los Custodios y la Conferencia funciona magníficamente. No hemos escamoteado esfuerzos para otorgarle a la Conferencia una autoridad final por vías prácticas y tradicionales. A través de métodos legales, hemos delegado una amplia autoridad de funcionamiento y poder discrecional a los Custodios. Creemos que este equilibrio puede mantenerse indefinidamente porque un poder está protegido por la tradición y el otro por la ley.

Hablemos ahora de otro aspecto interesante que muy frecuentemente es puesto en discusión por los nuevos Custodios. Ellos dicen: “Nosotros los Custodios tenemos ciertos derechos y deberes establecidos legalmente por nuestra Carta. Cuando aceptamos órdenes u opiniones de la Conferencia, ¿no estamos violando la Carta? Debemos tener el derecho legal total para decir ‘no’ a cualquier deseo de la Conferencia.”

Es verdad que nuestros Custodios tienen esta autoridad legal absoluta, pero no hay nada en la Carta que los *obligue* a hacer uso de toda autoridad en *todo* momento. Ellos tienen toda la libertad para aceptar consejos y aun dirección de cualquier persona. Y pueden, sencillamente, abstenerse de usar su derecho legal para decir “no” cuando resulta mucho más sabio, considerando todos los aspectos, el decir “sí”. De la misma manera que la Conferencia debe evitar el abuso de su autoridad tradicional, debieran los Custodios evitar el abuso de sus derechos legales. El Presidente de los Estados Unidos, por ejemplo, tiene un derecho legal absoluto para vetar la legislación aprobada por el Congreso. Sin embargo, él no lo usa en el 99% de las ocasiones porque: a) está de acuerdo con la legislación, o b) aunque no está de acuerdo con la legislación cree que un veto sería poco aconsejable o que sería imposible sostenerlo. Las circunstancias en cada caso particular determinan si utiliza o no su poder de veto. De la misma manera sucede con los Custodios de la Junta de AA.

Claramente entonces nuestra Junta de Custodios se reserva un poder de veto sobre cualquier acción de la Conferencia. Esto es legalmente necesario y en principio es lo correcto, pero el veto será usado muy ocasionalmente. Sin embargo, habrá ocasiones en que el veto de los Custodios tendría un uso muy importante y constructivo.

A continuación daremos tres ejemplos típicos en los cuales es deber de los Custodios vetar la acción de la Conferencia:

1. Si por causa de prisa o presión, la Conferencia llegase a tomar una acción o dirigir una orden a los Custodios violando patentemente su propia Carta o la de la Junta de Servicios Generales; o si la Conferencia aprobara una medida tan inconsulta o tan peligrosa como para perjudicar seriamente, a juicio de los Custodios, las relaciones de AA con el público o a la Comunidad considerada en su totalidad, entonces los Custodios tendrían el deber de pedir a la Conferencia que vuelva a considerar la medida que se pretende aprobar. En el caso de que la Conferencia rehusara tal reconsideración, los Custodios podrían entonces usar su derecho legal de veto. Y, si les parece aconsejable, podrían apelar directamente a los mismos grupos de AA.
2. Aunque por tradición los Custodios nunca deben excederse substancialmente en su presupuesto aprobado por la Conferencia, sin haber consultado a la Conferencia misma, ellos deben *sentirse totalmente libres para reducir la cifra presupuestal de la Conferencia* durante cualquier año fiscal, aunque dicha acción pueda restringir o cancelar planes especiales o proyectos iniciados o dirigidos por la Conferencia misma.
3. Si, por causa de situaciones imprevistas, un proyecto o resolución particular de la Conferencia llega a ser desaconsejable o irrealizable durante el año fiscal, los Custodios, sin prejuicio, deben poder usar su derecho de veto y cancelación.

En consecuencia, si en los próximos años la Conferencia siempre tiene en cuenta los derechos, deberes, responsabilidades y el estado legal de la Junta, y si los custodios en sus deliberaciones siempre se dan de cuenta de que la autoridad final de servicios reside en la Conferencia, ninguno de los dos se verá tentado de hacer caso omiso del otro. De esta manera, podemos esperar que los asuntos importantes siempre serán resueltos y que la regla general será una armoniosa cooperación.

<sup>1</sup> Hoy día se celebran las elecciones de los custodios regionales y generales durante la semana de la Conferencia; en esa medida la Conferencia ahora elige los custodios de acuerdo con el procedimiento descrito en el “Manual de Servicio”.

## CONCEPTO VIII

***Los Custodios de la Junta de Servicios Generales actúan en dos calidades básicas: a) con respecto a los grandes asuntos de la política general y las finanzas, ellos son los que principalmente planean y administran. Ellos y sus comités primarios básicos manejan directamente estos asuntos. b) Pero en lo referente a nuestros constantemente activos servicios incorporados y separados unos de otros, los Custodios, como síndicos fiscales, ejercen una función de supervisión administrativa por medio de su facultad de elegir a todos los directores de estas entidades.***

Puesto que nuestros Custodios tienen la responsabilidad fundamental del buen funcionamiento de todos nuestros asuntos de servicio mundial, la discusión en este capítulo trata de los conceptos y métodos básicos por medio de los cuales estos pueden desempeñar en la mejor manera posible sus serias obligaciones. Ha sido probado por una larga experiencia que nuestra Junta, como un todo, tiene que dedicarse casi exclusivamente a los problemas mayores y más serios de política general, finanzas, relaciones del grupo, relaciones con el público y liderazgo que confronta continuamente. En *estos asuntos más críticos*, la Junta tiene que funcionar, por supuesto, con un gran cuidado y reflexión y se espera de ella una *planificación, dirección y ejecución* expertas.

Por consiguiente, no debe distraerse o interferirse la atención de la Junta, la cual debe resolver problemas de gran magnitud. Nuestros Custodios, actuando en forma colegiada, no pueden molestarse en tratar acerca de minucias; no deben preocuparse de las preguntas y dificultades interminables que se presentan diariamente en el manejo rutinario de la Oficina de Servicio Mundial y nuestras empresas editoras. En estas áreas, la Junta no puede dirigir y manejar los detalles y tiene que delegar entonces su función ejecutiva. La actitud de la Junta debe ser de supervisión administrativa y no de ejecución directa.

De aquí que los Custodios sean los responsables del buen manejo de la Corporación de Servicios Mundiales de AA y de la Corporación de Grapevine.<sup>1</sup> Ellos desempeñan su obligación de Custodios al elegir los directivos de estos servicios, parte de los cuales deben ser siempre Custodios. Por este medio se asegura que la dirección ejecutiva de estas empresas radique en las corporaciones de servicio activo por sí mismas y no en la Junta de Servicios Generales. Cada entidad de servicio incorporada debiera poseer su propia carta, su propio capital de trabajo, su propio director, sus propios empleados, oficina y equipo. En lo que se refiere a las operaciones rutinarias de servicio, la Junta raramente necesitará hacer algo más que intervenir en situaciones difíciles y ver que las corporaciones de servicio operen dentro de los presupuestos fijados y de acuerdo con las orientaciones generales de AA y de su sede.

Estas disposiciones están de acuerdo con la práctica moderna de las empresas de negocios. La Junta de Servicios Generales es, en efecto, una compañía matriz a cargo de la supervisión y custodia de las subsidiarias de su propiedad que están incorporadas separadamente, cada una de las cuales tiene una administración separada para efectos de su operación. Hemos demostrado para nuestra satisfacción que esta base de operación en forma incorporada es superior a cualquier otra.

Esta lección, como lo hemos anotado anteriormente, se aprendió arduamente. Cuando discutíamos la “Participación” en el Concepto IV, vimos que nuestras intenciones iniciales de manejar la oficina de Servicio General de AA, y la Compañía Editora AA, por medio de una multiplicidad de comités de Custodios, no nos dieron resultado. Estos fueron realmente esfuerzos para que nuestros servicios formaran parte de la antigua Fundación Alcohólica (ahora la Junta de Servicios Generales). Nos fue difícil definir los poderes de los diferentes comités de servicio de los Custodios con respecto a los demás y con respecto al trabajo por ejecutar. La responsabilidad y la autoridad raramente pudieron equilibrarse. Las órdenes categóricas fueron la regla general, y no las decisiones compartidas. En aquellos comités nadie tenía títulos que indicaran claramente las responsabilidades individuales de los cargos respectivos; naturalmente quienes controlaban el dinero y firmaban los cheques se convirtieron en las mayores *autoridades*. El control del dinero, por consiguiente, con demasiada frecuencia determinó la política de AA, sin tener en cuenta los puntos de vista de los trabajadores y voluntarios en la oficina, los cuales a menudo tenían un concepto mucho mejor en tales asuntos.

Pero desde el momento en que consolidamos las funciones de nuestra Oficina de Servicios en una estructura incorporada sencilla y permanente en la cual los empleados y directores tenían definidos legalmente sus títulos, sus deberes y responsabilidades — desde el momento en que tal corporación fue provista de sus propios fondos de trabajo, empleados y equipos — desde el momento en que sus directores pudieron votar legalmente en proporción a sus responsabilidades reales — desde ese mismo momento empezamos a ver un inmenso mejoramiento. El manejo armonioso y efectivo de todas nuestras operaciones ha sido el resultado desde aquel entonces.

Aprendimos finalmente lo que el mundo de los negocios conoce bien: que no podíamos, al nivel de alta gerencia, manejar una

entidad de negocios grande, activa y desarrollada, por medio de comités y departamentos totalmente desunidos. Por ejemplo, ¿cómo podría funcionar nuestra Junta de Custodios en el día de hoy si la hubiéramos convertido en un mero “comité” o “departamento” de la Conferencia de Servicios Generales, en vez del cuerpo legalmente reglamentado y cuidadosamente definido que necesariamente es en la actualidad? Tampoco podemos convertir nuestra Junta de Servicios Generales en una corporación operativa. Cualquier corporación que dirija un negocio grande y activo debe tener siempre únicamente una cabeza ejecutiva familiarizada con cada departamento, que permanezca en su trabajo la mayor parte del tiempo y que pueda, por ello, coordinar directamente los diversos departamentos y mediar en sus diferencias. Esto significaría (si lo intentáramos) que las “divisiones” de la Junta de Servicios Generales tuvieran que depender del presidente de ella, quien actuaría como jefe ejecutivo. Pero a menos que dicha persona fuera un *ejecutivo de hecho*, y permaneciera en disponibilidad constante para ello, ¿en qué forma se podría lograr? Por la misma naturaleza particular de nuestra institución, el presidente de la junta no puede ser un ejecutivo en este sentido. El es usualmente una persona no-alcohólica y no podría dedicarnos todo su tiempo. Ni siendo Custodio le podríamos pagar un sueldo por el trabajo que le exigiría su condición de director ejecutivo de todos nuestros servicios.

Supongamos, sin embargo, que los Custodios contraten un gerente de jornada completa para hacerse cargo del manejo activo de nuestras tres empresas de servicio, como departamentos de la Junta. Se presentaría una dificultad inmediata — la de que tal persona nunca podría ser un Custodio, y por consiguiente nunca podría actuar como presidente de la Junta de Servicios Generales. En esta forma él nunca podría tener una posición verdadera. Se convertiría en factótum bajo una dirección ausente del presidente de la Junta. Consideremos también el hecho de que la mitad de nuestra Junta de Custodios vive normalmente en otras ciudades<sup>2</sup> y el hecho adicional de que no podríamos exigirle a los custodios no alcohólicos mantener una continua y cuidadosa supervisión de todos nuestros servicios activos. Por todas estas razones de peso, yo creo que nunca debemos convertir nuestra Junta de Servicios Generales en una gran corporación subsidiaria de servicio, poseída totalmente por la Junta de Servicios Generales y diseñada para agrupar bajo una directiva única todos nuestros servicios, incluyendo Grapevine. Este plan también crearía dificultades de dirección porque concentraría excesivamente la autoridad ejecutiva. Y finalmente, un director con las diferentes experiencias y capacidades que se le exigiría, sería muy difícil de encontrar y de reemplazar.

Una consideración adicional es que siempre hemos rigurosamente evitado cualquier concentración excesiva de dinero o poder, al colocar nuestros fondos de reserva al cuidado de los Custodios, y al dividir nuestro capital de trabajo entre la Corporación Mundial de Servicios y Grapevine, cada uno con su propio ejecutivo. Siempre hay una poderosa conexión entre el dinero y la autoridad. Cuando el dinero se concentra, inevitablemente estaremos creando la tentación para el abuso de la autoridad, una condición indeseable para nosotros. Por consiguiente, debemos esforzarnos por evitar que se coloque demasiado dinero o demasiada autoridad en cualquiera de aquellas entidades de servicio. Estas son razones poderosas para mantener cada uno de nuestros servicios activos bajo una organización incorporada separada.

Sin embargo, una experiencia que proviene de nuestros primeros tiempos nos sugiere fuertemente que los futuros Custodios y empleados de servicio, buscando sencillez en la contabilidad, ahorro en los impuestos o una mejor eficacia, se verán periódicamente tentados a organizar concentraciones y consolidaciones de una u otra clase. En caso de que se intente hacer de nuevo, sabemos que el riesgo de que se presente una desorganización administrativa total será muy grande.

Estas observaciones no pretenden oponerse a los cambios que se muestren necesarios en el futuro. Sólo enfatizamos la necesidad de evitar las repeticiones innecesarias de aquellas penosas experiencias y errores del pasado que resultaron de la concentración excesiva del poder y del dinero. Sólo podemos hacer constar que todavía no vemos ninguna manera factible de convertir a la Junta de Custodios en una corporación de servicio activa para todo uso.

---

<sup>6</sup> En 2002, aproximadamente el 95% de los custodios viven “fuera de la ciudad”.

# CONCEPTO IX

***Buenos directores de servicio, conjuntamente con métodos adecuados, oportunos y sólidos para escogerlos, son indispensables, a todos los niveles, para nuestro funcionamiento y seguridad en el futuro. La dirección básica de servicio mundial que una vez ejercieron los fundadores de AA tiene necesaria- mente que ser asumida por los Custodios de la Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos.***

Por muy cuidadosos que seamos al diseñar la estructura de principios y relaciones de nuestro servicio, por muy bien equilibradas que queden la autoridad y la responsabilidad, los resultados operativos de nuestra estructura no pueden ser mejores que la labor personal de aquellos que tienen que trabajarla y hacerla funcionar. El buen liderazgo no puede funcionar bien dentro de una estructura mal concebida. El liderazgo débil puede muy difícilmente funcionar, aun en la mejor de las estructuras. Una vez que hayamos creado una estructura básicamente sólida, este trabajo inicial se acaba, excepto para mejoras ocasionales.

Con el *liderazgo* tendremos un problema continuo. Podremos tener unos buenos líderes hoy, y mañana no tenerlos. Proporcionar a nuestra estructura de servicio trabajadores capacitados y de buena voluntad será una actividad continua. Por eso es un problema que por su misma naturaleza no podrá ser resuelto permanentemente. Tenemos que encontrar continuamente la gente adecuada para desempeñar nuestras muchas tareas de servicio. Puesto que nuestra futura efectividad tiene que depender de siempre renovadas generaciones de líderes, parece deseable que procedamos a definir las características de un buen líder de servicio; que indiquemos cuidadosamente, para cada nivel de servicio, especialmente en nuestra Junta de Custodios, las habilidades especiales que siempre habrán de requerirse; y que revisemos nuestros métodos actuales para buscar y escoger estos líderes.

Recordemos primero que la base de nuestra estructura de servicio reposa en la dedicación y habilidad de varios miles de Representantes de Servicios Generales (RSG), varios centenares de Miembros de Comités de Áreas, y casi una centena de Delegados. Ellos son los agentes directos de los grupos de AA; constituyen la conexión indispensable entre nuestra Comunidad y su servicio mundial; son los representantes fundamentales de la conciencia de grupo de AA Sin su apoyo y actividad no podríamos funcionar permanentemente.

Al elegir sus RSG, los grupos de AA debieran tener en cuenta tales hechos. Debe recordarse que *únicamente* los RSG pueden, en las reuniones de la Asamblea de Grupo, designar los Miembros de Comité y finalmente escoger los Delegados. Por ello los grupos deben tener gran cuidado al escoger estos Representantes. Los tanteos deben evitarse. A los grupos que no tienen RSG, debemos animarlos a elegirlo. En este aspecto, cierta debilidad tiene la tendencia de persistir. El desarrollo que necesitamos en este campo parece ser un asunto de mayor cuidado, responsabilidad y educación.

Cuando los RSG se reúnen en sus Asambleas para escoger a los Delegados, será necesario ejercer un cuidado y dedicación mucho mayores. Deberán hacerse a un lado todas las ambiciones personales, y olvidarse de polémicas y controversias. Este deberá ser el pensamiento de todos: “¿Quiénes son las personas mejor capacitadas que podemos nombrar?”

Hasta ahora nuestro método enunciado en el Tercer Legado para elegir los delegados por mayoría de  $\frac{2}{3}$  o por sorteo, ha resultado ser altamente satisfactorio. Este sistema de selección ha reducido grandemente la fricción política; ha hecho sentir a cada Delegado que es verdaderamente un servidor mundial más bien que el ganador de un concurso. En la misma forma, nuestros métodos del Tercer Legado han producido generalmente gente de un alto nivel de dedicación y competencia en lo que respecta tanto a Miembros de Comité como a los Delegados. Nuestras Asambleas de Áreas necesitan únicamente continuar actuando con cuidado y con buen espíritu desinteresado.

Es de notar que algunos miembros mantienen la duda acerca de las elecciones por sorteo. Ellos dicen que no siempre gana la mejor persona. A eso tenemos que responder que cada vez que hemos abandonado el sistema de votación “por mayoría de  $\frac{2}{3}$  o por sorteo” para elegir a los delegados, se ha producido una sensación de derrota y de disgusto en la minoría, nunca compensada por la supuesta ventaja de escoger a la mejor persona. En realidad, la segunda opción como candidato puede a menudo muy bien ser tan buen Delegado como la primera opción de la Asamblea; y puede que resulte todavía mejor Delegado.

Y llegamos al tema principal de este Concepto particular: ¿cómo podemos fortalecer mejor la composición y el liderazgo de las Juntas de Custodios futuras, ¿la Junta que en los próximos años habrá de ejercer el liderazgo primordial de AA en la administración de servicio mundial, el cuerpo administrativo que tendrá que asumir la mayor parte de mis deberes y responsabilidades pasadas en conexión con los servicios mundiales de AA?

Como se mencionó previamente, la transferencia real de autoridad y responsabilidad de mi parte a los Custodios se ha venido llevando a cabo durante largo tiempo. Yo todavía tengo alguna participación como asesor, y próximamente estaré terminando

algunas pocas tareas (por ejemplo, la redacción de estos Conceptos) que me fueron asignadas por la Convención de 1955, en St. Louis. Pero ya se acerca el tiempo en que yo tenga que retirarme de la mayor parte de las actividades del servicio mundial. A esto se debe mi interés en hacer todo lo posible para fortalecer la composición administrativa y el liderazgo de nuestra Junta de Servicios Generales, en forma tal que los futuros Custodios tengan la facilidad para resolver mejor los problemas y afrontar los peligros que indudablemente se presentarán con el tiempo.

No tiene límites mi admiración por todo lo que han hecho por nosotros los Custodios alcohólicos y no alcohólicos. Durante las épocas de nuestra infancia y adolescencia, nada hubiera podido ser mejor estructurada que la organización que tuvimos. Mirando estos hechos, muchos AA pueden naturalmente sentir que aquello que fue bueno en el pasado muy seguramente será bueno en el futuro; que cualquier cambio en los métodos de instalación, en la proporción relativa de Custodios alcohólicos a los no alcohólicos, o en la composición actual de nuestra junta puede resultar ser más peligrosa que benéfica.

Pero los cambios nos han estado presionando, y lo siguen haciendo. Por ejemplo, nuestra Junta operó todos los años entre 1938 y 1951 sin el apoyo de una Conferencia. Pero al final nos dimos cuenta, aunque con reservas, de que esta junta, relativamente invisible y desconocida, no podría continuar sin una conexión permanente con AA, algo que el Dr. Bob y yo no podríamos seguir proporcionando eternamente. Con cierto reparo, reconocimos la urgencia de este cambio, pero tuvimos que reconocerla. La junta administrativa tenía que unirse a la Comunidad de AA; de no hacerlo, se derrumbaría. La Conferencia *tenía que crearse sencillamente.*

Este cambio alteró profundamente la posición de los Custodios. Su autoridad anterior se modificó; fueron firmemente unidos a AA y por ello se hicieron directamente responsables ante nuestra Comunidad. Nadie discute hoy en día la sabiduría de este oportuno cambio, porque todos pueden ver ahora que ha provisto una protección esencial para la efectividad del servicio y la seguridad futura de AA. La experiencia ha refutado la idea de que los cambios que se vuelven indispensables para adaptarse a las situaciones diferentes, son necesariamente desaconsejables.

Ahora estamos abocados a otro cambio de gran importancia. Aunque hemos resuelto ya el problema de la autoridad de los Custodios, su responsabilidad y su vínculo con AA, *no hemos resuelto todavía, en mi opinión, el papel futuro de la Junta en el liderazgo del servicio.* Por ello tengo la profunda convicción de que la fuerza administrativa y el liderazgo en AA de la Junta, deben ser considerablemente incrementados; que éstas y otras mejoras podrán colocarla en una posición mucho mejor, práctica y psicológicamente; que tales cambios son realmente necesarios para afrontar las condiciones que con toda seguridad habrán de presentarse cuando termine mi propio liderazgo en el servicio mundial.

Los estudiantes de historia reconocen que la transferencia del liderazgo original de una sociedad a los sucesores, siempre es un punto crítico. Tenemos que afrontar entonces el difícil asunto de la transferencia del liderazgo.

\* \* \*

Consideremos finalmente las características personales específicas que deben tener los líderes de servicio mundial. Para el uso que quieran darle las futuras generaciones de nuestros servidores de confianza, ofrezco a continuación la discusión sobre este tema que se publicó en la revista "*Grapevine*" en 1959.

### **Liderazgo dentro de AA: siempre una necesidad vital**

Ninguna sociedad puede funcionar bien si no cuenta con líderes competentes a todo nivel, y AA no puede considerarse una excepción. No obstante, es necesario mencionar que los AA a veces abrigamos la idea de que podemos prescindir de todo liderazgo. Tenemos la tendencia a tergiversar el concepto tradicional de "anteponer los principios a las personalidades" a tal punto que no hubiera en el liderazgo personalidad alguna. Esta idea supondría unos autómatas sin cara que se esforzaran por complacerles a todos, sin importar de lo que se tratara.

En otras ocasiones, nos damos con igual vigor a la tendencia a exigir que los líderes de AA sean gente del más fino criterio, de moralidad impecable e inspiración sublime — gente de gran energía y acción, excelsos ejemplos para todos, y casi infalibles.

El verdadero liderazgo, por supuesto, tiene que seguir un rumbo medio entre estos extremos totalmente utópicos de deseada excelencia. En A.A., sin duda, no hay ningún líder sin cara, ni tampoco que sea perfecto. Afortunadamente, nuestra Sociedad se ve dotada de una cantidad suficiente de *verdadero* liderazgo — la gente activa de hoy y, según nos llegan en tropel los de cada nueva generación, los posibles líderes futuros. Contamos con una abundancia de hombres y mujeres que tienen la dedicación, la estabilidad, la amplitud de visión y los talentos especiales que les hacen competentes para encargarse de toda tarea de servicio imaginable. Lo único que tenemos que hacer es buscar a esta gente y confiar en que nos sirvan bien.

En algún título de nuestra literatura se encuentra una frase que dice: "Nuestros líderes no nos impulsan por mandatos, nos dirigen con su ejemplo." En efecto, les decimos: "Trabajen para nosotros, pero no nos manden."

Un líder en AA es, por lo tanto, un hombre (o mujer) que puede personalmente poner en efecto principios, planes y políticas de una manera tan dedicada y eficaz que los demás queremos apoyarlo y ayudarlo a realizar su trabajo. Cuando un líder intenta obstinadamente imponernos sus deseos, nos rebelamos; pero si con exagerada docilidad se convierte en un mero recadero sin nunca ejercer su propio criterio — pues, no es en realidad un líder.

El buen liderazgo toma la iniciativa en formular planes, políticas e ideas para el mejoramiento de nuestra Comunidad y de sus servicios. No obstante, en cuanto a nuevas e importantes cuestiones, siempre consulta ampliamente antes de tomar decisiones y ejecutar acciones. El buen liderazgo también tendrá presente el hecho de que un plan o una idea excelentes puede proponerse por cualquiera, de cualquier parte. Por consecuencia, el buen liderazgo con frecuencia descarta sus propios planes predilectos para adoptar otros mejores, y atribuye el mérito a quien le corresponde.

El buen liderazgo nunca esquivo la responsabilidad. Una vez que se siente convencido de tener, o de poder obtener, suficiente apoyo, libremente toma sus decisiones y las lleva a cabo sin dudar, siempre que las acciones estén dentro del marco de su autoridad y responsabilidad definida.

Un “politicastro” es una persona que siempre está tratando de “conseguir para la gente lo que la gente quiera.” Un estadista es un individuo que puede diferenciar entre las ocasiones en que sea apropiado y *no sea apropiado* hacerlo. Se da cuenta de que incluso las grandes mayorías, si sufren de grandes trastornos o si no están bien informadas, a veces pueden equivocarse totalmente. Cuando se le presenta una situación así, y algo muy importante está en juego, es siempre la responsabilidad del liderazgo, aun cuando se encuentra una pequeña minoría, resistir a la tempestad — valiéndose de todos sus talentos de persuasión y autoridad para efectuar un cambio.

No obstante, no hay nada que sea más perjudicial para el liderazgo que la oposición por el mero hecho de oponerse. Nunca se debe decir, “Lo hacemos a nuestra manera o no lo hacemos de ninguna manera.” Esta clase de oposición a menudo está motivada por un orgullo ciego o algún rencor que nos lleva a poner obstáculos a algo o a alguien. También existe la clase de oposición que deposita su voto diciendo, “No, esto no nos gusta.” No explican nunca sus motivos. Esto no sirve. Cuando se le pida hacerlo, el liderazgo siempre debe explicar sus motivos, y más vale que sean buenos.

Además, un líder debe darse cuenta de que incluso la gente soberbia o airada a veces tienen razón, mientras que los más serenos y humildes pueden estar totalmente equivocados.

Estas observaciones sirven para ilustrar de forma práctica el cuidadoso discernimiento y sincera reflexión que el verdadero liderazgo siempre debe tratar de ejercer.

Otro requisito para ser líder es el de “dar y tomar” — la capacidad para transigir de buena gana cuando un arreglo apropiado pueda hacer progresar una situación en lo que parezca ser la dirección correcta. La transigencia nos resulta difícil a nosotros, los borrachos de “todo o nada.” No obstante nunca debemos perder de vista el hecho de que el progreso está casi siempre caracterizado por una serie *de acuerdos encaminados a conseguir mejoras*. No obstante, no siempre podemos llegar a un acuerdo. De vez en cuando, es verdaderamente necesario aferrarnos categóricamente a nuestra convicción con respecto a una situación hasta que se llegue a una decisión final. Estas son situaciones que requieren que se sepa aprovechar el momento oportuno y se haga una evaluación cuidadosa sobre el camino que se debe seguir.

El liderazgo a menudo se ve sometido a una crítica severa y a veces muy prolongada. Esta es una prueba decisiva. Siempre hay críticos constructivos, son nuestros verdaderos amigos. Siempre debemos escucharlos con cuidadosa atención. Debemos estar dispuestos a dejar que modifiquen nuestras opiniones o que las cambien por completo. Sin embargo, a menudo tendremos que estar en desacuerdo y mantenernos firmes sin perder su amistad. Luego tenemos aquellos a quienes solemos llamar críticos destructivos. Tratan de imponer sus puntos de vista, son “politiqueros,” hacen acusaciones. Tal vez son violentos, maliciosos. Hacen correr rumores, chismorreos y habladurías para lograr sus fines — todo, por supuesto, por el bien de AA Pero, dentro de AA al menos, nos hemos dado cuenta de que estos individuos, que posiblemente estén un poco más enfermos que el resto de nosotros, no son necesariamente destructivos; todo depende de cómo nos relacionemos con ellos.

Para empezar, debemos escuchar cuidadosamente lo que dicen. A veces dicen toda la verdad; otras veces, un poco de la verdad. Sin embargo, más a menudo están tratando de convencerse a sí mismos de cosas sin sentido. Si se dirigen a nosotros, tanto la pura verdad como la verdad a medias, o incluso algo muy lejos de la verdad nos pueden herir igualmente. Por eso tenemos que escuchar tan cuidadosamente. Si están diciendo la pura verdad o incluso parte de la verdad, más vale que se lo agradezcamos y sigamos haciendo nuestro propio inventario, y admitamos que estábamos equivocados. Si se trata de cosas absurdas, podemos ignorarlos. O podemos poner las cartas boca arriba y tratar de persuadirlos. Si no lo logramos, podemos lamentar que estén tan enfermos que no nos pueden escuchar y podemos tratar de olvidar el asunto. Para llegar a conocernos a nosotros mismos y cultivar una paciencia auténtica, hay pocas cosas mejores que esas pruebas a las que nos someten estos compañeros, normalmente bien intencionados pero, no obstante, equivocados. Esto es siempre una ardua tarea y, algunas veces, no llegaremos a cumplirla. Pero debemos seguir tratando.

Pasemos ahora a considerar el importantísimo atributo de la visión. La visión es, según creo yo, la capacidad para hacer buenas evaluaciones, tanto para el futuro inmediato como para el futuro lejano. Algunos pueden considerar esta clase de empeño como una especie de herejía, ya que los AA estamos constantemente diciéndonos, “Un día a la vez.” Pero esta preciada máxima realmente se refiere a nuestra vida emocional, y sólo significa que no debemos afligirnos por el pasado ni fantasear o soñar despiertos sobre nuestro futuro.

Como individuos y como Comunidad, sin duda sufriremos si le dejamos toda la tarea de planificar para el día de mañana a una Providencia benigna. Dios nos ha dotado a nosotros los seres humanos con una considerable capacidad de prever, y evidentemente espera que la usemos. Por lo tanto, tenemos que distinguir entre soñar ansiosamente con un mañana feliz y valernos hoy de nuestra facultad para hacer evaluaciones metódicas y prudentes — evaluaciones que, confiamos, nos conducirán al progreso futuro y no al infortunio imprevisto.

Por lo tanto, la visión es la esencia misma de la prudencia — sin duda una virtud fundamental. Huelga decir que a menudo vamos a equivocarnos total o parcialmente en nuestras evaluaciones del futuro. No obstante, esto será preferible a negarnos completa- mente a pensar.

El hacer evaluaciones tiene varios aspectos. Consideramos la experiencia pasada y actual para determinar su significado. De esto, podemos sacar una idea o política tentativas. Al considerar en primer lugar el futuro cercano, nos preguntamos cómo funcionaría nuestra idea o plan de acción. Luego, nos preguntamos cómo funcionarían nuestras ideas o planes de acción bajo las diferentes circunstancias que puedan surgir en un futuro más lejano. Si una idea nos parece bastante acertada, la ponemos en práctica — siempre a título de prueba, cuando sea posible. Más tarde, volvemos a considerar la situación para determinar si nuestro plan está dando los resultados deseados o pronto los dará.

En esta etapa, tal vez tengamos que tomar una decisión crucial. Tal vez tengamos una norma o un plan que todavía parece acertado y aparentemente funciona bien. No obstante, debemos considerar cuidadosamente el efecto que tendrá a la larga, ¿Se convertirán las ventajas inmediatas de hoy en grandes desventajas en el futuro? Siempre nos veremos tentados a obtener los beneficios inmediatos y olvidarnos completamente de los peligrosos precedentes que estamos sentando y de las peligrosas consecuencias que puedan entrañar. Estas no son teorías estrafalarias. Nos hemos dado cuenta de que debemos utilizar constantemente estos principios evaluatorios, especialmente al nivel de servicio mundial donde los riesgos son muy grandes. Por ejemplo, en nuestras relaciones públicas, tenemos que tratar de prever la reacción tanto de los grupos de AA como del público en general, a corto y a largo plazo. Esto mismo se aplica a nuestra literatura. En cuanto a las finanzas, tenemos que hacer cálculos y elaborar presupuestos. Tenemos que analizar nuestras necesidades de servicios en relación a las circunstancias económicas generales, y a la capacidad y la buena voluntad de los grupos para contribuir. Con respecto a muchos problemas parecidos, a menudo debemos tratar de pensar con muchos meses o incluso años de anticipación.

En realidad, al principio todas las Tradiciones de AA tenían que ver con la previsión y la visión del futuro. Hace años, por ejemplo, fuimos desarrollando lentamente la idea de que AA fuera automantenida. Se habían tenido dificultades aquí y allá con respecto a aportaciones ajenas. Luego surgieron dificultades aun mayores. En consecuencia, empezamos a formular una política de no aceptar contribuciones ajenas. Empezamos a sospechar que grandes sumas de dinero podrían hacernos irresponsables y desviarnos de nuestro objetivo primordial. Finalmente, vimos que a la larga aceptar dinero de afuera podría arruinarlos completamente. En este punto, lo que había sido una idea o una norma general se convirtió en una Tradición de AA bien arraigada. Nos dimos cuenta de que teníamos que sacrificar el beneficio rápido e inmediato para obtener la seguridad a largo plazo.

Pasamos por este mismo proceso en cuanto al anonimato. Nos parecía que unas pocas rupturas de anonimato a nivel público habían causado un buen efecto. Pero finalmente vimos que muchas de estas rupturas podrían causar estragos entre nosotros. El proceso se desarrolló así: primero, una idea tentativa, luego una política experimental, después una política firme, y finalmente una profunda convicción — una visión para mañana.

Esta es nuestra forma de prever el futuro. Nuestros líderes responsables a escala mundial siempre tienen que ser sumamente competentes en esta actividad vital. Esta es una capacidad esencial, especialmente para nuestros custodios, y creo que en la mayoría de los casos, a la hora de elegirlos debemos basar nuestra decisión en una aptitud de previsión ya demostrada en el desempeño de sus carreras de negocios o profesionales.

Siempre tendremos que contar con que nuestros líderes, en todos los niveles de ser- vicio, estén dotados de muchos de estos mismos atributos. Estos principios de liderazgo serán prácticamente los mismos, no importa cuál sea el tamaño de la operación.

A primera vista, esta discusión sobre el liderazgo puede parecer un intento de definir una clase superior de miembros de AA con privilegios especiales; pero realmente no es así. Simplemente reconocemos el hecho de que hay una gran variedad de talentos. El director de una orquesta no tiene que ser habilidoso en cuestiones financieras o de previsión. Y es aun menos probable que un excelente banquero tenga gran éxito musical. Por lo tanto, cuando hablamos sobre líderes en AA, sólo decimos que debemos seleccionar a estos líderes con miras a obtener los mejores talentos que podamos encontrar, asegurándonos de colocar estos talentos, cualesquiera que sean, donde nos vayan a ser de la mayor utilidad.

Aunque este artículo se concibió originalmente en relación a nuestro liderazgo de servicio mundial, es muy posible que muchas de estas sugerencias sean útiles a cualquier persona que participe activamente en nuestra Sociedad.

Esto es especialmente cierto en el trabajo de Paso Doce — un trabajo al que casi todos nosotros nos dedicamos afanosamente. Todo padrino es necesariamente un líder. Es enorme lo que está en juego: la vida de un ser humano y, a menudo, la felicidad de toda una familia. Lo que el padrino dice y hace, su capacidad para prever las reacciones del posible miembro, la forma en que presenta sus argumentos y su talento para escoger el momento oportuno, su forma de reaccionar ante las críticas, y el ejemplo personal y espiritual que da al principiante para guiarle — estos atributos del liderazgo pueden tener una significación decisiva, y a menudo pueden suponer la diferencia entre la vida y la muerte.

Gracias a Dios que Alcohólicos Anónimos cuenta con tantos líderes competentes en todos y cada uno de sus importantes asuntos.

# CONCEPTO X

***A cada responsabilidad de servicio debe corresponder una autoridad de servicio igual el alcance de tal autoridad debe ser siempre bien definido, ya sea por la tradición, por resolución, por descripción específica del trabajo, o por estatutos y reglamentos apropiados.***

Casi todas las sociedades y gobiernos de la actualidad muestran notorias desviaciones del sabio principio de que a *cada responsabilidad operativa* tiene que proporcionársele *la correspondiente autoridad* para llevarla a cabo.

Por eso hemos sido tan extensos en las discusiones de los capítulos anteriores, tratando de describir y definir en detalle las diferentes autoridades y responsabilidades de los grupos AA, la Conferencia, los Custodios y nuestras corporaciones de servicio activo. Hemos tratado de asegurarnos de que la autoridad en cada uno de estos niveles equivale a la responsabilidad. Luego hemos tratado de relacionar todos los niveles entre sí de tal manera que este principio siempre tenga cumplimiento.

Una característica sobresaliente que tienen todas las estructuras operativas de buen funcionamiento es la de garantizar la armonía y efectividad de sus labores interrelacionando sus diferentes partes y personal, de tal manera que ninguno tenga la menor duda acerca de cuáles son realmente sus respectivas responsabilidades y sus correspondientes autoridades. A menos que tales atributos queden bien definidos; a menos que aquellos que tengan la responsabilidad final se muestren con buena voluntad y sean capaces de mantener una autoridad operativa adecuada; a menos que aquellos en quienes se delega tal autoridad se sientan capacitados y deseosos de usar la autoridad que les ha sido conferida como a servidores de confianza; a menos que existan métodos definidos de interpretar y decidir situaciones confusas —serán inevitables los choques personales, la confusión y la ineffectividad.

Este aspecto de la responsabilidad y su autoridad necesaria y paralela es de tal importancia que nos parece aconsejable recapitular todo lo que se ha dicho hasta ahora, y tratar de echar una mirada global a toda nuestra estructura para apreciar mejor la forma en que este principio tiene que aplicarse en cada una de nuestras actividades y actitudes.

La primera característica que tiene que tener toda estructura funcional es un punto o una serie de puntos donde se localiza la responsabilidad y por consiguiente una autoridad final. Hemos visto ya cómo, en lo que se relaciona al servicio mundial de AA, esta clase de responsabilidad y autoridad finales residen en los grupos de AA, los cuales, a su vez, han asignado parte de su autoridad final a la Conferencia y a los Custodios.

Hemos visto cómo los Delegados de la Conferencia, al representar directamente a los grupos, se encuentran colocados en una posición de autoridad sobre los Custodios. Hemos visto también que los Custodios como Junta de Servicios Generales tienen autoridad sobre las entidades de servicios de su propiedad — la Corporación de Servicio Mundial y el “AA Grapevine”. También sabemos que los directores de estas corporaciones tienen una autoridad definitiva sobre los empleados asistentes, los cuales, a su vez, tienen autoridad sobre el personal subalterno.

El principio de autoridad final se manifiesta claramente a través de toda nuestra estructura. Esto es muy necesario, porque todos nuestros asuntos y actividades de servicio deben poder dirigirse hacia un lugar de responsabilidad final. También es muy necesario que cada empleado o cada clasificación de servidores sepa quién es la persona que tiene la autoridad final, y dónde encontrarla.

Si a pesar de todo, la suprema autoridad no está limitada por la autoridad cuidadosamente delegada, el resultado que se obtendrá puede llegar a ser contraproducente. Si no hubiera una autoridad delegada, los grupos tendrían que dar orientación constante a sus delegados acerca de las votaciones importantes; los delegados convertirían a la Junta de Custodios en un tímido comité, que recibiría órdenes precisas para cualquier asunto; los Custodios entonces se instalarían como directores únicos de las entidades de servicio y empezarían a gobernarlas por medio de mandatos. Los directores ejecutivos de las corporaciones se convertirían en pequeños dictadores al mando del personal de servicio. En resumen, un mal uso de esa autoridad fundamental se convertiría en una dictadura donde casi toda la clasificación de servidores de AA tendría grandes responsabilidades pero ninguna autoridad real y precisa, y en consecuencia ninguna capacidad para tomar decisiones efectivas ni asumir el liderazgo necesario para el funcionamiento. El resultado inevitable serían las grandes o pequeñas tiranías, y la evasión de responsabilidades.

De todo esto se deduce claramente que la autoridad es algo que no puede usarse indiscriminadamente, y, aún mejor, que la autoridad final nunca debiera usarse totalmente, salvo en una emergencia. Tal emergencia puede presentarse cuando la autoridad delegada se sale del rumbo señalado, cuando se hace necesario reorganizarla porque se ha vuelto ineficaz, o porque constantemente excede los alcances y objetivos previamente definidos. Por ejemplo, si los grupos se sienten insatisfechos con la Conferencia, pueden elegir mejores delegados o suprimir la ayuda económica. Si es necesario, los delegados pueden censurar o reorganizar a los Custodios. Estos pueden hacer lo mismo con las corporaciones de servicio. Si una corporación no está de acuerdo con las operaciones del personal directivo, puede perfectamente despedir a cualquier ejecutivo o a todos los empleados.

Estos son usos *adecuados de autoridad suprema*, porque correctamente se basan en una responsabilidad final. La *influencia* de la autoridad final debe hacerse sentir constantemente, pero hay que notar que *cuando la autoridad delegada está funcionando bien no debe sufrir interferencia continua*. De otra manera, quienes tienen a su cargo la responsabilidad operativa se sentirían desmoralizados, ya que su autoridad para ejecutar sus labores estaría sujeta a invasiones arbitrarias, y porque a la larga sus responsabilidades serían más grandes que sus atribuciones de autoridad real.

¿De qué manera hemos tratado de refrenar en nuestra estructura, la tendencia natural y humana de quienes tienen el poder para usurpar y apoderarse de la autoridad delegada u operativa necesarias? Esta ha sido una labor difícil, y se han requerido varios esquemas estructurales para lograrlo. Démosles una breve descripción observando sus aplicaciones particulares.

En nuestra organización hemos tratado de crear en cada nivel definiciones precisas de la autoridad y la responsabilidad. Hemos hecho esto, a) por medios legales, b) por medios tradicionales, y c) por principios bajo los cuales pueden interpretarse y resolverse prontamente situaciones dudosas o realmente conflictivas.

Tenemos, por ejemplo, la Carta de la Conferencia. No es un instrumento legal, pero en la práctica es sustancialmente un contrato entre los grupos de AA y su Conferencia. La Carta establece claramente en forma general, que los grupos AA han delegado parte de su autoridad final y toda la autoridad operativa necesaria a la Conferencia, la cual incluye a los Custodios y a los servicios activos. Se sugiere adicionalmente en este documento, que cada miembro de la Conferencia debe sentirse libre de votar de acuerdo a los dictados de su propia conciencia en las decisiones finales; que debe garantizarse a la Conferencia, de acuerdo con el “Derecho de Decisión” tradicional; el privilegio de escoger los asuntos que deben someterse a su decisión y los asuntos que deben referirse a los grupos para su discusión, consejo o dirección. Por medio de estas definiciones tradicionales se puede controlar la tendencia natural de los grupos a instruir exageradamente a sus delegados. Esto le da a la Conferencia una autoridad igual a su responsabilidad verdadera.

Veamos ahora la situación de los Custodios. En los artículos anteriores hemos dejado en claro que aunque la Conferencia tiene la autoridad final, los Custodios tienen que insistir siempre en su derecho legal de administrar activamente nuestros asuntos de servicio. Sus derechos legales han sido fortalecidos y su uso animado por el “Derecho de Decisión” tradicional. En estos artículos, también reconocemos que los Custodios tienen un derecho legal de “veto” sobre la Conferencia en los casos excepcionales en que ellos consideren que deban ejercerlo. En esta forma le hemos garantizado a los Custodios una autoridad administrativa igual a su responsabilidad real. Esto ha sido hecho, por supuesto, sin negar en forma alguna la autoridad final de la Conferencia, o de los Delegados, en caso de que sean realmente necesarios, para dar a los Custodios orientaciones, o censuras, o para reorganizar la junta. Debemos hacer notar que la posición de los Custodios se fortalece aún más por su “participación en la votación” dentro de la Conferencia y por el reconocimiento de que ellos son los principales administradores del servicio mundial de AA.

Se ha tenido también mucho cuidado de garantizar a los directores de servicios mundiales una amplia autoridad operativa que iguale completamente a su responsabilidad por el manejo de nuestros servicios activos. Las provisiones estatutarias de sus corporaciones protegen legalmente sus derechos; la tradición de que los Custodios tienen que elegir expertos no custodios para estas juntas, los fortalece adicionalmente. Además, el “Derecho de Decisión” tradicional, les añade más prestancia a su posición. Se ha enfatizado también en estos Conceptos, el peligro que existiría si se convirtiera a la Junta de Servicios Generales en una corporación de departamentos.

Las anteriores son precauciones extraordinarias que hemos tomado para mantener la autoridad operativa y la integridad misma de los servicios activos. Estas salvaguardias son necesarias porque estas corporaciones pertenecen a la Junta de Servicios Generales. Por consiguiente, la autoridad de los Custodios sobre ellas no solamente es la final, sino que es absoluta en el momento en que los Custodios así lo quieran. Ellos pueden elegir nuevas juntas directivas o empleados en cualquier momento; pueden controlar los presupuestos de funcionamiento; pueden retener los fondos operativos. Todos estos poderes son necesarios y correctos. Sin embargo, mientras las cosas vayan bien, es de suma importancia que los Custodios ni usurpen ni interfieran innecesariamente con la autoridad operativa de estas entidades. De ahí el cuidado que hemos tenido al crear estas definiciones de autoridad delegada.

Los comités permanentes de la Junta de Servicios Generales: políticas, finanzas, información pública, etc. tienen en grado considerable una amplitud similar. Basado en el principio del “Derecho de Decisión”, cada comité principal puede escoger los asuntos acerca de los cuales puede tomar decisiones, y los asuntos que deben remitir a la Junta. La posición de estos comités también se fortifica por el nombramiento de una gran proporción de miembros no custodios. Aquí también hemos tratado de que la autoridad de estos comités iguale a su responsabilidad.<sup>1</sup>

Llegamos ahora al asunto de las autoridades conflictivas y a la manera en que tales conflictos deben resolverse. La mayor parte de los conflictos más comunes en el servicio activo se resuelven fácilmente, porque hemos provisto una efectiva comunicación entre todas las corporaciones de servicios y los comités de la Junta de Servicios Generales. Por ejemplo: En cada reunión de la Junta de la revista *Grapevine* o de su personal, se hace presente un representante de la corporación de servicios mundiales de AA, y viceversa. El Comité de Política General tiene uno o más miembros del Comité de Finanzas, y viceversa. Siempre

este entrecruzamiento produce una fácil comunicación. Cada una de las empresas sabe lo que las demás están haciendo. Con estas disposiciones prácticas se resuelven muchos conflictos de autoridad — pero no todos.

Supongamos, por ejemplo, que se esté planeando la proyección y ejecución de una política importante de AA. En tal caso, el Comité de Política General asume la jurisdicción principal, encargándose del trabajo de planificación y de hacer las recomendaciones pertinentes a la Junta de Custodios.

Supongamos, sin embargo, que el proyecto necesitara una considerable cantidad de dinero. En tal caso, el plan deberá someterse también al Comité de Finanzas y Presupuesto. Si este comité está de acuerdo en que los gastos estén justificados y de acuerdo con el presupuesto global, autoriza al Comité de Política para adelantar el plan, y hacer sus recomendaciones a los Custodios. Pero si el Comité de Finanzas y Presupuesto lo niega, tienen que someter sus objeciones a los Custodios, quienes se encargarán de resolver el caso. O si lo creen necesario los Custodios, el asunto puede ser llevado a la Conferencia.

El principio de que existe jurisdicción primaria y secundaria también funciona en el sentido inverso. Si el Comité de Finanzas, por ejemplo, propone una erogación cuantiosa que podría afectar fuertemente la planificación general de AA o sus sentimientos, tiene que estar seguro de hacer revisar o estudiar su plan con el Comité de Planificación, aunque la jurisdicción primaria continúa perteneciendo a los miembros del Comité de Finanzas y Presupuesto.

En todos los asuntos de autoridad conjunta o conflictiva, debe establecerse una jurisdicción superior. La jurisdicción secundaria tiene que oírse y —sin tener en cuenta el problema de que se trate— tiene que haber un punto definido donde puede obtenerse la decisión final. Se entiende que no hay que llevar a los Custodios asuntos conflictivos de menor importancia. Pero siempre debe tenerse claramente establecido *el punto donde se localiza la decisión final*.

Una situación que tiene que evitarse de todas maneras es la dirección o planificación administrativa bicéfala. La autoridad nunca puede dividirse en dos partes iguales. En ningún sitio la autoridad dividida o la dirección bicéfala es tan fatal para una estructura, como lo es en sus departamentos ejecutivos. La necesidad vital de evitar la dirección ejecutiva bicéfala se comenta ampliamente en el Concepto XI.

Además de los métodos que usamos para que la autoridad delegada sea igual a la responsabilidad delegada, tenemos dos garantías — el “Derecho de Apelación” y el “Derecho de Petición”. Como sabemos, una mayoría escasa puede constituirse a sí misma en una autoridad seudo-final en muchas ocasiones cuando no debiera serlo. En forma similar, los ejecutivos pueden a veces gobernar exageradamente a sus ayudantes. Por ello usamos los conceptos de apelación y de petición para asegurar que cada minoría y cada empleado tenga una autoridad y una posición acordes con la responsabilidad que conllevan.

Resumiendo: asegurémonos que siempre exista abundante autoridad final o total para corregir y para reorganizar; pero en igual forma asegurémonos de que todos nuestros servidores de confianza, tengan claramente definida una adecuada autoridad para hacer su trabajo rutinario y llevar a cabo sus claras responsabilidades.

Todo esto está implícito totalmente en la Tradición Dos de AA. En ella vemos cómo la “conciencia del grupo” es la autoridad final y los “servidores de confianza” son la autoridad *delegada*. La una no puede funcionar sin la otra. Sabemos muy bien que únicamente por medio de las definiciones cuidadosas y el mutuo respeto podemos mantener un equilibrio de trabajo adecuado y armonioso.

---

<sup>1</sup> Durante los años después de que Bill escribió acerca del Comité de Política General se ha alterado su función de manera significativa (ver también pág. 52). Se conoce hoy por el nombre de “Sesión de Compartimiento General” y se reúne tres veces al año durante unas dos horas el sábado antes de la reunión de la

Junta de Servicio General. Se someten para su consideración los proyectos a largo plazo de los comités de la junta, así como otras cuestiones especiales de interés inmediato. Está compuesto de todos los custodios, los directores y personal de LA JUNTA DIRECTIVA DE SERVICIOS GENERALES y de Grapevine, y los miembros nombrados de los comités de la junta.

# CONCEPTO XI

***Aunque los Custodios tienen la responsabilidad final de la administración del servicio mundial de AA, ellos siempre deberán recibir la asistencia de los mejores comités permanentes, de directores de las corporaciones de servicio, de ejecutivos, de personal de oficina y asesores — todos de la más alta competencia. Por consiguiente, la composición de estos comités fundamentales y de las juntas de servicio, las cualidades personales de sus miembros, la forma de su instalación en el servicio, los sistemas de su rotación, la manera en que se relacionan unos con otros, los derechos específicos y las obligaciones de nuestros ejecutivos, empleados y consejeros, todo esto unido con una base correcta para la remuneración financiera de los trabajadores especiales, serán siempre asuntos de verdadero interés y cuidado.***

El éxito duradero de nuestra Junta de Servicios Generales no dependerá únicamente de las capacidades de los Custodios en sí; dependerá igualmente de la dirección competente y la asociación armoniosa de aquellos miembros no Custodios de los comités, los directores de la corporación de servicio, los jefes y los miembros del personal que deben llevar a cabo activamente los servicios mundiales de AA. Sus cualidades y dedicación, o la falta de ellas, significarán el éxito o la ruina para nuestra estructura de servicio. Siempre dependeremos de ellos en forma muy importante.

Mucho más que la mayoría de los Custodios, estos servidores estarán en contacto directo con AA a escala mundial y su rendimiento estará constantemente a la vista. Ellos realizarán la mayor parte del trabajo de rutina. Llevarán a cabo la mayoría de nuestros servicios. Viajarán mucho y recibirán la mayoría de los visitantes en la Oficina de Servicios Generales. Crearán, a menudo, nuevos planes y políticas. Algunos de ellos eventualmente llegarán a ser Custodios. Como este grupo formará una imagen visible del servicio mundial, la mayoría de los AA medirá el valor de nuestro servicio a través de lo que se vea y se sienta en ellos. Los miembros de este grupo no sólo apoyarán el liderazgo mundial de los Custodios; en realidad estarán obligados a *compartir* con ellos la dirección mundial.

Afortunadamente ya tenemos una firme estructura interna de servicio en la cual está trabajando un grupo muy competente de servidores no Custodios. Se necesitarán solamente unos pocos mejoramientos y cambios en la Corporación Mundial de Servicios de AA y en la corporación Grapevine, siendo esta última relativamente nueva en nuestro panorama de servicio. Los rasgos principales de esta estructura fundamental ya están definidos, y la efectividad de su disposición ha sido comprobada. ¿En qué entonces consiste nuestra estructura fundamental de servicio?

Se compone de los siguientes elementos: Los cinco<sup>1</sup> comités permanentes de la Junta de Servicios Generales, más nuestras dos corporaciones de servicio activo: la Corporación Mundial de Servicios (que incluye la división de publicaciones de AA) y el AA Grapevine, Inc. Demos una mirada a cada una de estas entidades.

Los comités permanentes de la Junta de Servicios Generales son: Nominaciones, Finanzas y Presupuesto, Información Pública, Literatura y Política General — en los títulos se nota claramente cuáles son las responsabilidades administrativas directas de la Junta de Servicios Generales. Estos comités son nombrados anualmente por el Coordinador de la Junta de Servicios Generales y cada comité, como hemos visto, incluye una adecuada proporción de Custodios, no Custodios, que son expertos en el trabajo por realizar, un ejecutivo de la OSG y un miembro del personal directivo.

El *Comité de Nominaciones*: Este comité ayuda a los Custodios a realizar su principal obligación de vigilar que todas las vacantes — ya sea entre ellos mismos, o entre los directores de servicios claves, directores y miembros del personal directivo — sean adecuadamente cubiertas por personal de la más alta competencia, estabilidad y diligencia posibles.

Las recomendaciones de este comité determinarán en gran parte el éxito permanente de nuestros servicios. Sus miembros llevarán la voz principal en la selección de nuestros trabajadores Custodios y no Custodios. Las principales actitudes y actividades del comité tendrán que ser: entrevistas e investigaciones detalladas, cuidadosas deliberaciones, rechazo a aceptar recomendaciones informales, y preparación previa de lista de candidatos adecuados. Por ello deberá negarse siempre a toda tentación de hacer juicios apresurados.

Otro problema que los futuros comités deberán afrontar es la sutil tendencia hacia la disminución en la calidad del personal debido a la tendencia natural y generalmente inconsciente de aquellos que les sugieren a los candidatos a elegir a individuos un tanto menos capaces o experimentados que ellos mismos. Por ejemplo: ¿Qué ejecutivo recomendaría como asistente a alguien mucho más capacitado que él mismo? ¿Qué grupo de los miembros directivos recomendaría como empleado nuevo a una persona

cuyas capacidades están por encima del promedio de sus propias capacidades? Al contrario, frecuentemente sucede el peligro que señalamos. Las oficinas de gobierno, las agencias y muchas empresas comerciales sufren este engañoso desmejoramiento. Hasta ahora no lo hemos experimentado, pero asegúrenos de que esto nunca ocurra. Todos nosotros necesitamos estar en guardia contra esta ruinosa inclinación, especialmente el Comité de Nominaciones, cuyo primero y último deber es escoger únicamente lo mejor que se pueda obtener para cada puesto vacante.

*Comité de Finanzas y Presupuesto:* Su principal responsabilidad es asegurarse de que no llegemos a estar cortos de fondos y quebrarnos. Este es el lugar donde el dinero y la espiritualidad sí tienen que mezclarse, y justamente en la correcta proporción.

Aquí es donde necesitamos miembros firmes con mucha experiencia financiera. Todos deben ser realistas y uno o dos pesimistas pueden ser útiles. La tendencia general del mundo de hoy es gastar más de lo que se tiene o se espera tener. Por consiguiente, muchos de nosotros estamos contagiados con esta filosofía color de rosa. Cuando un proyecto de servicios de AA nuevo y prometedor se pone en discusión, nos sentimos inclinados a gritar: “hagámoslo, el dinero no importa”. Aquí es donde se espera que los encargados del presupuesto digan: “Un momento

— paren, miren y escuchen”. En este momento preciso los “ahorradores” entran en saludable y constructivo desacuerdo con los “derrochadores”. La función primordial de este comité es, por consiguiente, ver que la operación de nuestra Oficina de Servicio sea siempre solvente y que se mantenga así, en los tiempos buenos y malos.

Este comité tiene que estimar en forma conservadora los ingresos de cada año. Necesita desarrollar planes para aumentar estos ingresos. Conservará una mirada fría y alerta sobre los costos innecesarios, el desperdicio y la duplicación. Examinará minuciosamente los presupuestos de entradas y gastos sometidos a su aprobación por la Corporación de Servicios Mundiales y Grapevine. Recomendará enmendar los cálculos cuando sea necesario. A mitad del año solicitará revisiones al presupuesto si los cálculos hechos originalmente estuvieran desacertados. Examinará cada gasto nuevo y considerable y preguntará: “¿es necesario o deseable en este momento? Teniendo todo en cuenta, ¿tenemos los medios para hacerlo?”

Este comité, en los buenos tiempos, insistirá en que continuemos aportando sumas considerables a nuestro Fondo de Reserva. Planeará una política de inversión en ese fondo que garantizará la disponibilidad inmediata de por lo menos dos tercios de él en cualquier momento, sin que haya ninguna pérdida, permitiendo en esta forma afrontar los malos tiempos o aun las calamidades.

Esto no significa que nuestro comité de Finanzas y Presupuesto tenga que decir constantemente “no” y acumule temerosamente nuestro dinero. Yo recuerdo los primeros tiempos cuando estábamos tan dedicados a formar el Fondo de Reserva con las ganancias del libro que dejamos deteriorarse totalmente los servicios de la oficina, por falta de ayuda suficiente para hacer frente a nuestro rápido crecimiento. Con esto los grupos fueron perdiendo la confianza en la oficina y las contribuciones menguaron severamente, bajaron en varios miles de dólares al año. Al ser reorganizada la oficina y reestablecida la confianza ya habíamos utilizado todas nuestras ganancias de los libros y adicionalmente una gran parte de nuestro Fondo de Reserva. Esta clase de economía falsa y sin perspectivas puede resultar muy costosa en espíritu, en servicio y en dinero.

Por estos motivos, los futuros comités tendrán que adoptar una posición intermedia para que resulte una verdadera prudencia (la cual no significa miedo ni acumulación excesiva de fondos y que puede afrontar ocasionalmente déficits temporales) y no esa clase de descuido persistente que podría algún día ocasionar una seria reducción o la quiebra total de nuestros servicios vitales.

El camino seguro será el justo medio que radica generalmente entre el descuidado recorte de presupuesto y el gasto imprudente.

*El Comité de Información Pública:* Este también es de gran importancia. Es claro que la mayor parte de sus miembros deben ser expertos en el campo de relaciones públicas. Pero hay que recalcar el hecho de que una experiencia comercial no es suficiente. Debido al conservatismo tradicional de AA, expresado en la máxima “atracción más bien que promoción”, es evidente que los miembros profesionales del comité deben poder adaptar su experiencia comercial a las necesidades de

AA Por ejemplo, las técnicas que se usan para vender una gran personalidad o una nueva loción para el cabello no podrían ser aplicadas en AA El comité deberá incluir siempre un cierto número de miembros de AA con larga experiencia y que realmente tengan el “sentimiento de AA”, esto es, una amplia visión del panorama de lo que deben ser las relaciones públicas.

Pero no dejemos de lado la necesidad de una alta experiencia profesional. Tratar con el complejo mundo de las comunicaciones públicas de hoy en día no es un trabajo para aficionados. La habilidad en este campo implica mucha experiencia técnica, diplomacia y un sentido de lo que es peligroso y de lo que no es, el valor para correr riesgos calculados y la facilidad para hacer compromisos sabios que estén de acuerdo con las tradiciones. Estas son las aptitudes expertas que habremos de necesitar siempre.

Estamos tratando de hacer lo mejor posible para llegar más a aquellos 25 millones de alcohólicos que habitan en el mundo. Tenemos que llegar a ellos directa o indirectamente. Para poder lograrlo será necesario que se comprenda

AA y que la aceptación del público hacia A.A siga aumentando en todas partes. Es necesario tener muy buenas relaciones con la

medicina, la religión, empresarios, gobiernos, tribunales, prisiones, hospitales mentales y todos aquellos que tengan algo que ver con el alcoholismo. Necesitamos incrementar la confianza de los editores, escritores, periodistas y gente de radio y televisión. Estos canales de publicidad locales, nacionales e internacionales deben abrirse cada vez más ampliamente, sin que nos metamos con la publicidad agresiva. A través de todas estas fuentes, tenemos que tratar de llevar el mensaje de AA a aquellos que sufren de alcoholismo y sus consecuencias.

Todo esto indica lo importante que es para nosotros el trabajo y las recomendaciones del comité de información pública. Es una labor crítica. Sólo un error, bastante grande, a nivel público podría costar muchas vidas y acarrear muchos sufrimientos, porque no dejaría llegar a nosotros a muchas personas necesitadas. Inversamente, cada éxito en nuestras relaciones públicas traerá alcohólicos en nuestra dirección.

*El Comité de Literatura:* Es la entidad encargada de la revisión de los libros y folletos existentes, y de la creación de material actualizado para satisfacer nuevas necesidades o estar al día con las situaciones cambiantes. En el sentido general, su misión es asegurar que una visión adecuada y comprensiva de AA en todos sus aspectos, sea presentada por escrito a nuestros miembros, a nuestros amigos y a todo el mundo. Nuestra literatura es un vehículo esencial por medio del cual proporcionamos nosotros los AA nuestra recuperación, unidad y servicio. Cada año se despachaban toneladas de libros y folletos; la influencia de este materiales incalculable. Mantener nuestra literatura al corriente de nuestro progreso es, por lo tanto, urgente y vital.

Este Comité de Literatura constantemente tendrá que resolver nuevos problemas de diseño, forma y contenido. Aquí nuestra política es aspirar sólo a lo mejor posible. Creemos firmemente que una presentación pobre, ediciones baratas y literatura pobremente concebida no le conviene a AA desde ningún punto de vista, ni para su efectividad ni para su economía ni para nada.

Al igual que los otros comités de la Junta de Servicios Generales, éste tiene que ser experto en el trabajo que desempeñará. Una figura clave en su actividad será necesariamente un escritor y asesor a sueldo. El trabajo creativo —o sea el borrador original y el desarrollo final de nuevas iniciativas— estará a cargo de este especialista. El papel de los otros miembros del comité consistirá en criticar constructivamente y enmendar lo presentado por el asesor. Aquí también cabe recordar que el comité tiene que incluir a personas con amplia experiencia dentro de AA, ya que es totalmente crucial que todos nuestros escritos logren el “sentimiento de AA” Lo que nosotros decimos tan bien por medio de la palabra hablada, tiene que comunicarse también por escrito.

Por consiguiente, el Comité de Literatura considerará aconsejable probar cuidadosamente cada nueva creación, solicitando a varios A.As. que sean sensibles al espíritu y a las reacciones de AA, para que la critiquen y den sugerencias para mejorarla. Si el nuevo material va a afectar el mundo no alcohólico, especialmente los campos de la medicina y la religión, deberá pedirse la opinión de aquellos Custodios no alcohólicos u otros amigos calificados que tengan conocimientos de estas materias.

*El Comité de Política General:* Es probable que éste sea el más importante de todos los comités de la Junta de Servicios Generales, y se cataloga como el principal. Bajo su jurisdicción se encuentran prácticamente todos los problemas o proyectos que se relacionan con las políticas de AA, la información al público, o con las tradiciones de AA, que puedan surgir en los otros comités o corporaciones de servicio.<sup>2</sup>

Hace algunos años, se puso bien en claro el hecho de que los asuntos que se sometían a la consideración de los Custodios en sus reuniones trimestrales habían llegado a ser demasiado numerosos para poder ser tratados con el cuidado suficiente. Por lo tanto, teníamos que formar un comité que pudiera actuar como un filtro, despachando los asuntos de menor importancia o complejidad, y examinando detalladamente los de mayor significación. La intención era eliminar los obstáculos en las reuniones de los Custodios, y presentar a la Junta recomendaciones cuidadosamente consideradas, incluyendo un informe de la minoría, referentes a los asuntos más cruciales. De esta manera, la Junta podría concentrarse en lo verdaderamente esencial. Este comité, al disponer de suficiente tiempo, podría también fortalecer nuestros procedimientos de planificación y elaboración de política. Podría evitar tanto los grandes como los pequeños errores que se originan en decisiones apresuradas y precipitadas.

Esa fue nuestra intención original, y nos ha dado muy buenos resultados. Debido a que este Comité ha sido formado de tal manera que sea muy sensible a la opinión y las reacciones de AA se compone de (a) los Custodios de “fuera de la ciudad,” uno de los cuales tradicionalmente es nombrado coordinador; (b) dos miembros del personal de la Oficina de Servicio Mundial, (c) el presidente de LA JUNTA DIRECTIVA DE SERVICIOS GENERALES, Inc., quien es también gerente general de la Oficina Mundial; (d) el presidente de AA Grapevine, Inc., quien es editor de la revista; y (e) aquellos Custodios y directores de servicio que tienen una amplia experiencia en nuestra Comunidad.

Se invitan también a los demás Custodios, los miembros de comité y directores y los miembros del personal a asistir a las reuniones — los Custodios porque pueden prever así las cuestiones que tendrán que confrontar en su propia reunión — los miembros de los comités y directores porque, en esta forma, pueden formarse un concepto panorámico de lo que las demás entidades de la Sede han estado haciendo.

Este comité es grande y funciona como una sesión de compartimiento abierta, requiriendo por lo general de cuatro a seis horas de

la tarde del domingo anterior a las deliberaciones trimestrales de la Junta de Servicios Generales. Siempre se prepara con anticipación una elaborada agenda; el comité entrega a los Custodios un completo informe de sus recomendaciones, junto con cualquier punto de vista de la minoría. En dicho informe también se mencionan las soluciones dadas a problemas de menor importancia.

El Comité de Política General ha fortalecido enormemente la unidad de nuestra Oficina de Servicios. Todos los participantes sienten que son miembros del “equipo”. El tamaño del Comité no es obstáculo. Muchas mentes, abundancia de tiempo y una verdadera sensibilidad hacia AA, aseguran la notable efectividad de la planificación y de las políticas.

Nuevamente hacemos énfasis en el hecho de que ninguno de estos comités de la Junta de Servicios Generales tiene carácter ejecutivo. Ellos no gobiernan ni dirigen los asuntos activos de las corporaciones de servicio. Sin embargo, pueden hacer sus recomendaciones a las corporaciones mismas o a los Custodios. Es digno de mencionar que el Comité de Política General siempre examina los informes trimestrales de los servicios corporativos y cualquier otro informe que esté disponible para su reunión. El comité puede comentar sobre estos informes y hacer recomendaciones al respecto.

Pasemos a describir entonces nuestras corporaciones de servicio activo, AA World Services Inc. (la Corporación de Servicios Mundiales de AA) y The AA Grapevine (La Corporación Grapevine de AA). Sus actividades representan probablemente el noventa por ciento del esfuerzo directo de nuestra Oficina de Servicio.

La Junta de Servicios Generales es dueña de las acciones de estas entidades.<sup>3</sup> Los Custodios eligen anualmente a todos sus directores (siete en la actualidad) en cada corporación. Esto significa que en lo que respecta a la dirección de rutina de nuestros servicios establecidos, los Custodios han delegado plenamente su función ejecutiva en estas áreas de servicio constantemente activas.

La junta directiva de LA JUNTA DIRECTIVA DE SERVICIOS GENERALES, Inc. (inclusive el Departamento de Publicaciones de AA) está tradicionalmente compuesta de dos Custodios encargados de la supervisión administrativa, tres individuos no custodios expertos en el trabajo en cuestión, y dos ejecutivos, el gerente general de la Oficina Mundial y su asistente, quienes son respectivamente el presidente y el vicepresidente. Usualmente, los dos directores Custodios han servido como miembros de la junta en calidad de expertos no-Custodios, y de costumbre se nombra a uno de éstos, Tesorero. Por consiguiente, los directores de AA son aquellos que tienen una amplia experiencia en estas operaciones.<sup>4</sup>

La junta directiva de Grapevine está estructurada de forma parecida, con dos excepciones. Los directores Custodios de Grapevine son (1) un ex editor de Grapevine, y (2) una persona experta en finanzas quien ha servido como miembro de la Junta de Grapevine. Tradicionalmente, este último es nombrado coordinador y preside las reuniones de la corporación. Así lo dispone porque ni el editor, quien es tradicionalmente el presidente de Grapevine, ni el director miembro del personal, el vicepresidente, tendrán usualmente la experiencia en negocios necesaria para presidir la junta corporativa de Grapevine. Esta disposición también coloca al presidente en buena posición para mediar en los casos en que los departamentos editoriales y de negocios de la empresa estén en desacuerdo. El Grapevine tiene también una Junta Editorial que nombra a sus propios sucesores, sujeta a la aprobación de la Junta corporativa.<sup>5</sup>

La Junta Editorial ayuda al editor y a su personal a determinar las normas editoriales, así como el enfoque y el contenido de la revista. Libera al editor (hasta la fecha ha sido un voluntario) de una parte de su carga de trabajo. El editor examina el material publicitario de Grapevine que se envía a los grupos, y hace recomendaciones al respecto. Contribuye a que nuestros artistas, redactores, escritores y compaginadores trabajen juntos de forma organizada y consecuente. Y sirve como un “campo de instrucción” para nuestros editores futuros. Por tanto, nuestra Junta Editorial es la garantía principal de la alta calidad de la revista y de su coherencia y continuidad editorial.

Cada nueva generación de trabajadores hace ciertas preguntas acerca de las juntas de estas dos corporaciones: “¿Por qué no se fusionan en una sola entidad, como parte de la Junta de Servicios Generales?” “¿Por qué no se fusiona Grapevine con la Corporación de Servicios Mundiales de AA colocando así todas las operaciones activas de las Oficinas Centrales bajo una sola administración?” Estas preguntas ya se han discutido en los Conceptos anteriores. Hemos concluido que la Junta de Servicios Generales no es un instrumento adecuado para una corporación operante o activa; que, puesto que Grapevine es una operación tan disímil, y que no debemos concentrar demasiado dinero y poder ejecutivo en una sola entidad, no debiera haber fusión entre la Corporación de Servicios Mundiales de AA y Grapevine de AA. En cuanto a estas cuestiones parece que todos estamos de acuerdo, al menos por ahora.

Pero también se presentan variaciones interesantes a estas preguntas. Seguramente habrá de inquirir: “Si es deseable incorporar separadamente a las empresas disímiles, entonces ¿por qué no incorporar separadamente a la División de Publicaciones de la Corporación de Servicios Mundiales de AA, para que tenga una junta directiva familiarizada con las tareas de publicaciones de libros y folletos?” A primera vista, este razonamiento parece lógico.

Hoy en día, sin embargo, la División de Publicaciones, principalmente, tiene operaciones mercantiles. A diferencia de las

editoriales comerciales, nosotros no tenemos que asegurarnos de seleccionar, escribir y publicar una gran cantidad de libros nuevos anualmente. La mayor parte de los libros de AA ya están escritos, y no es probable que sean muchos los que publiquemos posteriormente. Claro es que tendremos que editar ocasionalmente nuevos folletos, y que habrá necesidad de revisar el material de las publicaciones antiguas. Pero éste es relativamente un trabajo creativo de poco volumen, y puede ser manejado con facilidad por el Comité de Literatura. Por ello, la operación de la división de publicaciones adscrita a la Corporación de Servicios Mundiales de AA es actualmente un trabajo de edición, distribución, contabilidad y finanzas. Para propósitos directivos, no hay necesidad de formar una corporación separada; sólo se necesita llevar una contabilidad aparte para esta división de publicaciones. Únicamente en el evento muy improbable de que entremos en gran escala en el negocio de publicación de nuevos libros, habría necesidad de formar una corporación totalmente separada.

Otra pregunta sería ésta: “¿Por qué no unimos la División de Publicaciones de AA con Grapevine colocando así toda nuestra literatura bajo una administración unificada?” La respuesta aquí se basa en la disimilitud total entre las dos empresas. El Grapevine tiene que producir una revista totalmente nueva mensualmente, mientras que el éxito de la División de Publicaciones de la Corporación de Servicios Mundiales de AA depende de lo que ya ha sido escrito.

La actividad principal de Grapevine es enteramente creativa. Requiere varios miembros de personal administrativo a sueldo, y la ayuda constante de una gran cantidad de voluntarios especializados sin cuya cooperación no podría funcionar. No parece razonable entonces recargar a esta gente con una gran cantidad de negocios comerciales. Es obvio que no debemos.

Otra pregunta que se hace frecuentemente es: “¿Por qué no hacer que AA World Services Inc. se haga cargo de *todo* lo relativo a la contabilidad, finanzas, promoción y distribución de Grapevine? ¿No sería más eficiente y económico consolidar los asuntos de personal, finanzas y manejo? ¿No se descargaría en esta forma Grapevine de todos sus problemas de negocios?”

En primera instancia, este plan también parece razonable. Sin embargo, la probabilidad de que funcione satisfactoriamente es muy remota, porque tiene serios defectos estructurales. Violaría el principio básico de administración de que el que tenga la responsabilidad de una determinada tarea debe tener también la autoridad, los fondos, el personal y el equipo necesario para llevarla a cabo. La entidad llamada la Corporación de Grapevine de AA, tiene indudablemente la plena responsabilidad de su propia solvencia, promoción, política, y de la dirección de la circulación de la revista. Debe tener cuatro directores de negocios, expertos en estos aspectos de una empresa editorial. La Conferencia y la Junta de Servicios Generales siempre les considerará responsables. Pero, ¿qué pasaría si una gran parte del total de negocios de Grapevine se transfiriera a una corporación con dirección absolutamente diferente, sobre la cual Grapevine no tiene ninguna autoridad? Esto sería verdaderamente una dirección bicéfala y una fuente de conflictos continuos. De esta manera, la Junta de Grapevine llegaría a perder casi todo su poder.

Tal situación también tendería a desmoralizar al editor, a su personal administrativo y a la Junta Editorial, todos ellos voluntarios especializados. Este grupo tiene en la actualidad una representación de tres directores en la Junta de Grapevine. En una junta compuesta en esa forma, es posible conciliar los deseos de los editores de lograr una excelente publicación, con las realidades de la situación financiera de Grapevine. Pero si la gestión comercial se transfiriera a la Corporación de Servicios Mundiales de AA, se anularían casi totalmente la importancia y la influencia de la gente de Grapevine. Los directores de servicio mundial se preocuparían casi exclusivamente por asuntos de eficiencia y solvencia en los negocios, mientras que los representantes de la revista buscarían la calidad y el mejoramiento de la publicación. No habría forma práctica de conciliar estas diferencias. Los directores de los negocios de la Corporación de Servicios Mundiales de AA, dominarían a los trabajadores editoriales y, por consiguiente, dictarían la política editorial. Este último grupo hallaría, a su vez, que se había convertido en un simple comité para ejecutar las órdenes provenientes de la Corporación Mundial de Servicio de AA “El que paga al músico pide la canción”, llegaría a ser el lema de trabajo de una organización semejante. Habiendo dividido por mitades la dirección de la revista en tal forma y habiendo abandonado el principio de “participación”, es de dudar que pudiera ponerse a trabajar semejante organización especialmente cuando se trata de un trabajo voluntario. Probablemente ahorraríamos algún dinero, pero no salvaríamos la revista.

No se excluyen del todo los arreglos conjuntos de Grapevine y de AA World Services Inc. para efectuar conjuntamente trabajos de rutina, tales como facturación, despacho de correspondencia, etc., aunque pueden esperarse, en menor grado, las fricciones ya descritas, a menos que claramente quede definido “quién controla, qué y cuándo”.

Todos los que actualmente trabajamos en la Oficina de Servicios de AA estamos totalmente de acuerdo con las operaciones detalladas anteriormente. Se han descrito minuciosamente para cualquier beneficio que surja en el futuro. Sinceramente nos damos cuenta de que debemos estar en guardia contra los remiendos de nuestra estructura de servicio que tengan como único objetivo el ahorrar algunos centavos. Estas desviaciones a menudo pueden conducir a un estado de gran confusión y por consiguiente de ineffectividad, que en la realidad no ahorra nada, y a la larga resulta con frecuencia una verdadera pérdida.

Una descripción detallada de la parte operativa de los comités de la Junta de Servicios Generales y las corporaciones de servicio activo sería demasiado larga para incluirla en este escrito. Pero es importante hacer notar varios principios y problemas que son comunes al Grapevine de AA, y a la Corporación Mundial de Servicios de AA.

1. *Posición de los ejecutivos — distinción entre dirección ejecutiva y formación de las políticas:* Ningún servicio activo puede funcionar adecuadamente mientras no tenga una dirección ejecutiva permanente y capacitada. Esta deberá ser encabezada por una sola persona, con la ayuda de todos los asistentes que sean necesarios. Ninguna junta o comité puede tener, en ningún momento, un manejo activo en un sentido ejecutivo continuado. Esta función tiene que ser delegada a una sola persona, la cual debe tener amplia autoridad y libertad para realizar su trabajo, y no debe encontrar interferencias mientras esté haciendo su labor en buena forma.

La verdadera habilidad ejecutiva no es algo que se encuentra a la vuelta de la esquina, sino que es rara y difícil de hallar. Se requiere una combinación especial de cualidades. El ejecutivo hábil debe inspirar por su energía y su ejemplo, asegurándose así la cooperación entusiástica de los demás. Si tal cooperación no se presenta, debe saber cuando actuar con firmeza. Debe actuar sin favoritismo ni parcialidades. Debe emprender y llevar a la práctica grandes asuntos, pero sin olvidar ni menospreciar los pequeños. Debe tomar frecuentemente la iniciativa para elaborar planes y proyectos.

El uso de tales habilidades ejecutivas implica que haya un buen entendimiento, tanto de parte del ejecutivo mismo como de las personas que trabajan con él porque de otra manera pueden presentarse malentendidos. A causa de su energía natural y disposición de mando, los ejecutivos a veces no alcanzan a discernir entre la práctica rutinaria de planes y políticas establecidas, y la elaboración de nuevos planes. En esta área, ellos tienden a hacer planes nuevos y ponerlos en práctica sin consultar suficientemente a aquellos cuyo trabajo va a ser afectado, o a aquellos cuya experiencia o conocimientos se necesita consultar.

Un buen ejecutivo es necesariamente un buen vendedor. Pero a menudo él quiere una venta rápida y resultados inmediatos en ocasiones en que sería más aconsejable y prudente pedir la opinión de muchas personas. Sin embargo esto es mucho mejor que la demora tímida y las constantes peticiones de que se le aconseje sobre esto o aquello. El ejecutivo que se excede en su función puede ser controlado por medio de una situación estructural, y de definiciones claras del alcance de su función, mientras que el ejecutivo débil y temeroso es de muy escasa utilidad en cualquier época.

Por esto es deber de todo buen ejecutivo el *aprender a discernir* cuándo debe actuar por su propia cuenta, cuándo debe consultar a otras personas y cuándo debe pedir sugerencias y definiciones específicas. Este discernimiento es de él. El privilegio que tiene para hacer tal elección está garantizado estructuralmente por el “Derecho de Decisión”. El siempre podrá ser censurado *después* de actuar, raramente antes.

Actualmente estamos resolviendo otros dos problemas en nuestros servicios mundiales. Uno ha sido la falta de dinero para emplear ejecutivos de altas calificaciones para que trabajen de jornada completa para AA World Services, Inc., y para Grapevine. En nuestra Oficina de Servicios Generales, podemos pagar ahora a un gerente que trabaja a media jornada.<sup>6</sup> *El Grapevine* tiene que contar con un voluntario para dirigir la redacción.<sup>7</sup> Estos dos ejecutivos tienen, por supuesto, sus asistentes asalariados. No obstante, el hecho de que uno de ellos se ve en la posibilidad de dedicar solamente la mitad de su tiempo a su puesto, y el otro aún menos, nos crea una situación que no es nada ideal.

Efectivamente, un ejecutivo debe ocupar un puesto de plena dedicación, y los nuestros no pueden. Puede que algún día podamos corregir este defecto. Sin embargo, siendo ése el caso, debemos evitar el error de emplear a ejecutivos que, faltándoles la experiencia o habilidad, están dispuestos a trabajar a sueldo bajo. No se podría cometer un error más costoso. Sería mejor optar por voluntarios o ejecutivos a media jornada de habilidad excepcional.

La segunda dificultad ejecutiva es inherente a nuestra situación AA. La gente clave de nuestra Oficina de Servicios son miembros de AA y tienen que serlo. Por ello los ejecutivos y sus asistentes son amigos en Alcohólicos Anónimos. De ello resulta que, en ocasiones, es difícil para un ejecutivo el tener mano fuerte y para sus amigos es difícil aceptarla. Nuestros ejecutivos saben muy bien que ellos no solamente deben manejar un negocio, sino que también tienen que conservar sus amigos. A su vez, aquellos que trabajan bajo sus directivas tienen que darse cuenta de que tenemos que dirigir seriamente un negocio, que a la vez es una empresa de cooperación espiritual que se debe nutrir. Por tal motivo, es necesario que exista una cantidad razonable de disciplina y buen orden. Aquellos que no lo acepten o no lo quieran poner en práctica no son aptos para trabajar en nuestra Oficina de Servicios. Aunque debe rechazarse todo intento de ejercer la autoridad en forma tajante y férrea, nadie debe quejarse si hay una dirección firme pero amable. Estos problemas no son insolubles; estamos y seguiremos resolviéndolos, aplicando los principios de AA.

Ocasionalmente salen a relucir problemas de esta índole, pero la Oficina de Servicios Generales no está abrumada por ellos. Debido a la dedicación excepcional de nuestra gente, prevalece una armonía y efectividad que muy raras veces se encuentra en otras empresas.

2. *Trabajadores a sueldo, manera de remunerarlos:* Creemos que cada ejecutivo, trabajador de servicio o consejero debe ser remunerado en relación razonable con el valor de su trabajo en el mundo comercial.

Esta política a menudo es mal interpretada. Muchos de los miembros AA consideran los servicios mundiales como una caridad necesaria por la cual hay que pagar algo. Se olvidan de que nuestra caridad especial es tan benéfica para nosotros como para el

recién llegado, y que muchos de nuestros servicios se han diseñado para el bienestar general y la protección de todos nosotros. Nosotros no somos potentados altruistas que ayudamos a los pobres y enfermos. Nosotros ayudamos a los demás porque en esa forma nos ayudamos a nosotros mismos.

Otra idea equivocada es que nuestros trabajadores deben tener sueldos bajos, así como los trabajadores de las instituciones de caridad que hay en todas partes. Al ser adoptado, este concepto condenaría a nuestros trabajadores a sueldo a hacer sacrificios económicos inusitados, sacrificios que nosotros no exigiríamos a otros miembros de AA. En tal evento nosotros A.As. estaríamos diciéndole a cada trabajador “cada uno de nosotros envía tres dólares a la Oficina de Servicios Generales. Pero sería magnífico que usted nos trabajara en AA por \$2,000 menos de lo que le pagarían en cualquier otra parte”. Si la consideramos desde este punto de vista, la teoría de los sueldos bajos nos parece tan absurda como lo es realmente, en especial cuando recordamos que los gastos de administración del servicio mundial de AA están entre los más bajos per cápita entre las sociedades del mundo. La diferencia entre un buen sueldo y un mal sueldo para nuestros empleados en la Sede Mundial es cuestión de unos pocos centavos para cada uno de nosotros anualmente.

Debemos considerar también el hecho bien conocido de que un trabajador que se considera mal remunerada tiende a sentirse inseguro y a ser ineficiente, lo cual resulta muy costoso a la larga. Esto no es buena espiritualidad ni un buen negocio. Si existe disponibilidad de dinero para los servicios, debemos pagar bien a nuestros trabajadores.

3. *Rotación entre los miembros a sueldo del personal administrativo:*<sup>8</sup> En la Oficina de Servicios Generales de AA, la mayor parte de los miembros del personal directivo cambian de sus cargos anualmente. Al ser contratado, cada miembro se supone que tiene la habilidad de ejecutar o aprender cualquier trabajo de la oficina, excepto la administración de la oficina, la cual, por las habilidades especiales que requiere, no permite en ocasiones la rotación sino entre un reducido grupo del personal directivo de AA. Pero la base para remunerar a todos los miembros del personal es idéntica. Los aumentos de sueldo se basan sólo en la duración del servicio.

En el mundo comercial una organización similar no podría funcionar. Prácticamente garantizará la indiferencia y la mediocridad porque harían falta los incentivos ordinarios de dinero y de prestigio. En toda nuestra estructura ésta es la única diferencia importante que existe con las corporaciones de negocios. Consecuentemente, debe haber razones probadas y poderosas para que tal herejía comercial se haya puesto en vigencia, y las tenemos.

Nuestra razón fundamental para adoptar la rotación y la paga igual para todo el personal directivo fue la seguridad y la continuidad de la oficina. En alguna ocasión tuvimos el sistema de emplear a un ejecutivo con un sueldo altísimo, y asistentes con sueldos más bajos. Estos se contrataban principalmente a solicitud de la misma persona. En forma inconsciente, estoy seguro, ella contrató gente que no creía que pudieran hacerle competencia posteriormente. Mientras tanto mantuvo firmemente las riendas de la dirección de todos los asuntos de alguna importancia en la oficina, y en esa forma logró llevar a cabo una gran cantidad de trabajo. Pero, de repente, se desplomó y muy poco después uno de los asistentes también tuvo que retirarse, quedando nosotros solamente con uno de los ayudantes entrenado muy parcialmente y quien no sabía casi nada acerca de la dirección global del trabajo de la oficina.

Afortunadamente para nosotros, uno de mis amigos de AA, quien es muy buen organizador, se hizo cargo de la situación y nos ayudó a poner en orden la oficina. Nos dimos cuenta de que deberíamos tener un personal a sueldo que nos garantizara que la oficina no fracasaría nuevamente. Probablemente la próxima vez que sucediera un colapso parecido, no habría nadie que pudiera darnos el tiempo necesario para sacarnos del atolladero. Además, este fracaso nos costó la pérdida de mucha confianza entre nuestros grupos, y por ese motivo dejamos de recibir casi cincuenta mil dólares en tres años de contribuciones.

A partir de aquel entonces se instaló el principio de la rotación en un número mayor de personas de la administración. Aunque se han presentado varios casos de fracaso entre el personal de AA, cada uno de los cuales hubiera bastado para desmoralizar a la oficina de haberse continuado con la organización que teníamos originalmente, como ya cada uno de los restantes miembros conoce muy bien las tareas necesarias, no se han experimentado mayores dificultades. Bajo este nuevo esquema de funcionamiento, los reemplazos se pueden escoger cuidadosamente y se pueden entrenar en forma adecuada. Adicionalmente, se disipa la tendencia natural de escoger a personas menos aptas en los cargos subalternos.

Al colocar a todos los miembros del personal directivo en posición de igualdad, y remover en esta forma los incentivos comunes de dinero y de prestigio, no nos ha hecho ningún daño. Nosotros los AA tenemos algo de que carece el mundo comercial: un deseo dedicado de servir, el cual reemplaza las motivaciones egoístas usuales. Al mismo tiempo se han eliminado muchas de las tentaciones para establecer la competencia destructiva y la “politiquería” entre los miembros. El buen ánimo de la Oficina de Servicios se ha incrementado enormemente y se ha transmitido a toda nuestra Comunidad.

En el futuro, cuando el sistema de rotación no esté funcionando satisfactoriamente, habrá la tendencia natural de suprimirlo en aras de una supuesta eficacia. Nuestros sucesores tienen ciertamente la libertad para intentarlo, pero la experiencia del pasado nos indica con seguridad que sería ir de mal en peor.

Hay otro aspecto de la rotación: el tiempo de servicio. Ya sabemos que a una mayor responsabilidad de trabajo debe corresponder un tiempo de servicio más largo, si deseamos que haya efectividad. Por ejemplo, un secretario de grupo puede cambiarse cada seis meses, pero un miembro de un comité intergrupual debiera poder actuar durante un año. Para que pueda adelantar alguna labor que valga la pena, un delegado a la Conferencia debe servir durante dos años, y un Custodio durante cuatro años.

En la Oficina de Servicios Mundiales hemos encontrado que no es práctico ni justo establecer un término fijo para los empleados. Un miembro del personal directivo debe tener un entrenamiento de varios años. ¿Debemos entonces despedirlo, en el momento en que ha adquirido gran competencia? Y si llega a saber que su trabajo no era sino para un determinado tiempo, ¿hubiéramos podido contratarlo inicialmente? Probablemente no. Estos puestos son muy difíciles de llenar porque requieren grandes dosis de personalidad, habilidad, estabilidad, competencia administrativa y experiencia en AA. Si insistiéramos en fijar términos para el servicio, nos veríamos obligados a emplear A.As. no muy capacitados. Esto sería a la vez contraproducente y perjudicial, así como injusto.

Pero no debemos sentir temor de tener demasiados miembros del personal que se están volviendo “viejos en el servicio”. El ajeteo emocional de tener “AA a todas horas”, es demasiado fuerte para que haya muchas personas que lo soporten durante un gran período de tiempo. Hoy la gente va y viene por múltiples razones personales, además de la mencionada. Dentro de lo que es razonable, la mayor parte de ellos pueden y tienen que rotar de tarea en tarea; pero no debemos intentar que haya más rotación que la que queda explicada.

Debido a la clase de pericia especializada que se requiere para el personal de Grapevine, la rotación entre éstos es más difícil. Si algún día podemos contratar a un editor de plena dedicación, quien pueda insistir en que se adiestre al personal asistente y ayudar a hacerlo, esto tal vez se realice. Sin embargo, a diferencia de la situación en la Oficina Mundial, nunca se logrará la seguridad por tener muchos asistentes. El personal de Grapevine de hoy, compuesto de dos personas, puede servir para una circulación mucho más grande que la actual.

4. *Es muy importante la “Participación” total de los trabajadores a sueldo:* Ya hemos comentado la necesidad de dar al personal directivo una representación votante en nuestros comités y juntas de corporación.<sup>9</sup> Hemos visto que ellos deberían gozar de una posición compatible con sus responsabilidades, en la misma forma como la tienen los trabajadores voluntarios. Pero la plena participación de los trabajadores a sueldo no puede quedar garantizada únicamente por el derecho al voto. Hay otros factores especiales que afectan el alcance de su participación. Veamos cuáles son, y lo que podemos hacer para mejorarlos.

El primero es el hecho del trabajo por dinero, o sea la relación de patrón a empleado. En los asuntos humanos, la autoridad y el dinero van íntimamente ligados. La posesión o el control del dinero conlleva el control de la gente. Usado en forma imprudente, como generalmente lo es, este control puede resultar en un tipo de división muy desafortunado, que coloca a los “ricos” a un lado y a los “pobres” a otro. No puede haber reconciliación ni armonía mientras no se rompa una parte de la línea divisoria. Sólo entonces podrán aunarse la autoridad y el responsable deseo de adelantar el trabajo.

Por eso debemos darle a nuestros trabajadores empleados en nuestra estructura de servicio algo más que un sitio en la mesa de las deliberaciones de AA. Debemos también tratarlos en todos los aspectos como lo hacemos con los voluntarios, que son nuestros amigos y colaboradores. Mientras trabajen bien, el hecho de que dependen del sueldo que reciben no debería, consciente o inconscientemente, usarse como una ofensa contra ellos. Debemos hacerlos sentir que forman parte del equipo. Si al contrario, no pueden o no quieren hacer su trabajo, eso es algo diferente. En ese caso, debemos y podemos dejar que se marchen.

Las empleadas presentan otro problema adicional. Nuestra Oficina de Servicios está conformada como un mundo bastante masculino. Algunos hombres pueden llegar a sentir inconscientemente que son superiores a las mujeres, produciendo así una reacción lógica en el elemento femenino. Luego existe también el hecho de que algunos de nosotros hemos sido lesionados emocionalmente en el área de nuestras relaciones de hombre a mujer. Nuestra bebida nos hizo depender equivocadamente de nuestros cónyuges, los convertimos en nuestros propios “papis” o “mamis” y luego hemos resentido profundamente tal situación. Tal vez habremos tenido des-ajustes emocionales que nos han causado una resaca de hostilidad que proyectamos a todas nuestras relaciones con las personas del otro sexo.

Es posible que dichas fuerzas actúen contra nuestros deseos de establecer buen compañerismo de trabajo. Pero si nos damos cuenta total de esas tendencias, podremos sobreponernos a ellas más fácilmente, y disculparlas. Debemos también tener muy presente que las relaciones de trabajo entre hombres y mujeres adultos deben tener el carácter de una sociedad, en la que no existe competencia, pero en la cual se busca que una parte complemente a la otra. No es una cuestión de superioridad o inferioridad. Los hombres, por ejemplo, por el hecho de ser hombres, tienden a tener un mejor sentido de los negocios. Pero supongamos que reemplazamos a nuestros seis miembros femeninos del personal de administración con seis hombres. En estas condiciones, ¿podríamos lograr que éstos se relacionaran en forma tan integral y efectiva con nuestra Comunidad como lo hacen las mujeres? Por supuesto que no. Las mujeres pueden cumplir esta labor mucho mejor, por el solo hecho de *ser* mujeres.<sup>10</sup>

Tales son los asuntos que tenemos que recalcar diariamente en nuestra vida de trabajo. Añádase a lo anterior el pensamiento de que no hay ninguna estructura que garantice a nuestra Oficina de Servicios el estar exenta de los perjuicios que puedan derivarse de las disputas entre personalidades — que sólo la buena voluntad de practicar continuamente los principios espirituales en todos nuestros actos puede lograrlo, y no tendremos nunca preocupaciones por nuestra futura armonía.

\* Por haber mejorado mucho las finanzas de GV, se contrató a un editor a tiempo parcial a principios de 1962.

<sup>8</sup> En el curso de los años posteriores a la redacción de este libro, se añadieron seis comités especializados: Cooperación con la Comunidad Profesional, Tratamiento y Accesibilidades, Conferencia de Servicios Generales, Archivos Históricos, Convención Internacional/Foros Regionales, Instituciones Carcelarias, e Internacional.

<sup>9</sup> El Comité de Política se conoce hoy con el nombre de Sesión de Compartimiento General. Su composición y función también han cambiado, como se explica en una nota al pie de la página 68.

<sup>10</sup> Tanto la Corporación de Servicios Generales de AA como la de Grapevine son en la actualidad *corporaciones de socios*; sus miembros-socios son los custodios.<sup>4</sup> Hoy en día, la dirección de AA World Services, Inc. está compuesta de nueve directores: el gerente general de la OSG, quien es presidente de LA JUNTA DIRECTIVA DE SERVICIOS GENERALES; un miembro del personal de la OSG quien es vicepresidente; dos custodios regionales; dos custodios de servicio general; dos directores no-custodios. El coordinador que sirve en plan rotativo es un custodio.

<sup>12</sup> Hoy en día, Grapevine tiene nueve directores. La Junta Corporativa está compuesta por: la directora/editora ejecutiva de la revista; el coordinador de la junta es presidente. Dos miembros de la junta son custodios de servicio general; dos son custodios regionales; uno es un custodio no-alcohólico; tres son directores no-custodios. Los miembros asalariados del personal que trabajan a plena dedicación están encargados de la producción y dirección de la revista. La Junta Editorial hoy se conoce como la Junta Asesora Editorial. Para más información, ver el Capítulo 12 de *El Manual de Servicio de AA*

<sup>13</sup> A partir de 1960 la OSG ha contado con un gerente general de plena dedicación.

<sup>14</sup> Actualmente, Grapevine tiene una redacción compuesta de tres personas que trabajan la jornada completa y dos asistentes de la redacción a tiempo parcial.

<sup>15</sup> A fin de responder a las circunstancias que han cambiado desde que esta sección fue redactada originalmente, LA JUNTA DIRECTIVA DE SERVICIOS GENERALES, Inc., con la aprobación de la Junta de Servicios Generales, ha efectuado un sistema de rotación bienal de trabajo para la mayoría de los miembros del personal.

<sup>16</sup> Como uno de los directores de la Junta de LA JUNTA DIRECTIVA DE SERVICIOS GENERALES, el miembro del personal que sirve como coordinador del personal tiene un voto.

<sup>17</sup> Conforme con una Acción Recomendable de la 66ª Conferencia de Servicios Generales, se han eliminado dos párrafos de la versión originalmente publicada del XI Concepto. No obstante, estos párrafos están disponibles, a petición, en los Archivos Históricos de la OSG

## CONCEPTO XII

***Garantías generales de la Conferencia: En todos sus procedimientos, la Conferencia de Servicios Generales cumplirá con el espíritu de las Tradiciones de AA, teniendo especial cuidado de que la conferencia nunca se convierta en sede de peligrosa riqueza o poder; que fondos suficientes para su funcionamiento, más una reserva adecuada, sean su prudente principio financiero; que ninguno de los Miembros de la Conferencia sea nunca colocado en una posición de desmedida autoridad sobre ninguno de los otros; que se llegue a todas las decisiones importantes por discusión, votación y siempre que sea posible, por unanimidad sustancial, que ninguna acción de la Conferencia sea punitiva a personas, o una incitación a controversia pública; que, aunque la Conferencia pueda actuar al servicio de Alcohólicos Anónimos, ella nunca deberá realizar ninguna acción de gobierno, y así como la Sociedad de Alcohólicos Anónimos, a la cual sirve, la Conferencia en sí misma siempre permanecerá democrática en pensamiento y en acción.***

El Concepto enunciado corresponde literalmente al Artículo 12 de la Carta Constitutiva de la Conferencia. Hay buenas razones para incluirlo en este contexto.

Considerada en su totalidad, la Carta Constitutiva de la Conferencia es la substancia de un acuerdo informal que se hizo entre los grupos de AA y los Custodios en 1955. Es la base convenida de acuerdo, sobre la que funciona la Conferencia de Servicios Generales. En parte, la Carta es un documento flexible; sus once primeros artículos pueden ser enmendados por la misma Conferencia en cualquier momento.

Pero el Artículo 12 forma una clase aparte. Para poder enmendar o anular alguna de sus vitales Garantías, se requiere el consentimiento escrito de las tres cuartas partes de los grupos de AA que figuren en el directorio, grupos que efectivamente voten sobre cualquiera de tales propuestas; y se ha dejado un margen de seis meses para que se le dé al asunto la más cuidadosa deliberación. Aunque en esta forma se ha hecho difícil efectuar cambios en las Garantías del Artículo 12, no se ha hecho de tal forma que sea imposible.

Es claro que todas estas Garantías tienen alta y permanente importancia para el bienestar general de AA. Por este motivo, creemos que solamente debiéramos permitir cambios en ellas bajo la positiva evidencia de sus defectos, y entonces solamente por el consentimiento de los grupos de AA. Por consiguiente, las hemos catalogado con las Doce Tradiciones, pues creemos que son tan importantes para los servicios mundiales como lo son las Tradiciones para AA como un todo.

Las Garantías del Artículo 12 forman una serie de compromisos solemnes para asegurar que la Conferencia siempre estará en conformidad con las Doce Tradiciones de AA; que la Conferencia nunca se asentará en una gran riqueza o un gran poder; que su política fiscal siempre será prudente; que nunca se creará una autoridad absoluta; que siempre se observará el principio de unanimidad sustancial; que nunca se tomará ninguna acción punitiva; que nunca se incitará a la controversia pública; que únicamente estará al servicio de AA; y que siempre será democrática en espíritu. Estas Garantías indican las cualidades de prudencia y espiritualidad que siempre deberá poseer la Conferencia de Servicios Generales. Dejando a un lado cualquier defecto imprevisto, estos son los vehículos permanentes que mantienen a la Conferencia atada al movimiento al cual sirve.

Hay algunos aspectos importantes en estas Garantías que merecen considerarse. Nótese, por ejemplo, que todos ellos son consejos de *prudencia* — prudencia en las relaciones personales, prudencia en asuntos de dinero, prudencia en nuestras relaciones con el mundo que nos rodea. Para nosotros, la prudencia es un efectivo término medio, un canal de salida entre los obstáculos del temor a un lado y la temeridad por el otro. La prudencia crea en la práctica un clima definido, el único clima en el cual pueden lograrse la armonía, la eficacia y el permanente progreso espiritual. Las Garantías del Artículo 12 expresan la sabiduría de prever el futuro basándose en las lecciones del pasado. Son la suma total de nuestra protección contra los errores innecesarios y contra nuestras tendencias naturales de adquirir poder, dinero, prestigio y cosas afines.

El Artículo 12 se abre con esta declaración general: “En todas sus actuaciones, la Conferencia de Servicios Generales deberá observar el espíritu de la Tradición de A.A...” De todos los cuerpos y grupos de Alcohólicos Anónimos, la Conferencia es la que mayormente debiera considerarse obligada a acatar la Tradición. Por algo ha sido llamada “guardián de las Tradiciones de Alcohólicos Anónimos”. En esas mismas Tradiciones están delineados los principios generales para la mejor dirección de nuestros servicios, y en ellas se expresan las bases y actitudes de prudencia que conforman nuestra armonía. Por consiguiente las

Doce Tradiciones de AA afirman el derrotero de la unidad y de la función que debiera representar nuestra conferencia de Servicios Generales al más alto grado posible.

Las Garantías del Artículo 12 son las siguientes:

**Primera Garantía:** “En la Conferencia nunca se presentará una acumulación peligrosa de dinero o poder”. ¿Qué se entiende por “dinero o poder peligrosos”? ¿Significa esto que la Conferencia no debe tener virtualmente dinero o poder? Obviamente no. Tal condición sería peligrosa y absurda. Lo único que podría resultar sería una inefectiva anarquía. Nosotros debemos usar *algún* dinero, y debe haber *alguna* autoridad para servir. Pero, ¿en qué cantidad? ¿En qué punto debemos marcar los límites?

principal protección contra el exagerado amontonamiento de dinero o de autoridad en las manos de la Conferencia se encuentra en las mismas Tradiciones de AA. Mientras nuestra Junta de Servicios Generales rehúse aceptar contribuciones de fuentes ajenas, y las donaciones de cada individuo a la oficina de servicios se mantengan en niveles módicos, podemos estar seguros de que no se presentará acumulación de riqueza en ningún sentido peligroso. Tampoco es probable que habrá un gran exceso en las contribuciones de los grupos sobre los gastos adecuados de funcionamiento. Afortunadamente, los grupos de AA tienen una saludable renuencia a la creación de servicios innecesarios que sólo ocasionarían costosos gastos burocráticos en nuestro medio. Es verdad que la principal dificultad que seguirá presentándose durante mucho tiempo será la de informar efectivamente a los grupos de AA acerca de las necesidades financieras reales de los servicios mundiales. Ya que sabemos que por medio de las contribuciones de los grupos nunca se presentará una riqueza indebida, sólo necesitamos evitar la tentación de aceptar dinero del mundo exterior.

En cuanto darle a los Delegados, Custodios y personal administrativo la suficiente autoridad, es muy poco el riesgo que puede haber. Una larga experiencia, consignada ahora en estos Conceptos, sugiere que es muy improbable que se encuentren problemas de demasiada autoridad en los servicios. Al contrario, parece que nuestra dificultad será la de mantener suficiente autoridad. Debemos recordar que estamos protegidos contra las calamidades del exceso de autoridad por la rotación, la participación votante y la cuidadosa formación de estatutos. Sin embargo, se nos previene acerca del riesgo de que se levante un dictador en la Conferencia o en la Oficina de Servicio. A mi entender, esta preocupación no tiene sentido, puesto que con la organización que tenemos actualmente, tal aspirante no alcanzaría a durar ni un año. Y durante el breve tiempo que lograra permanecer, ¿de dónde sacaría dinero? Nuestros Delegados, que representan directamente a los grupos, controlan todas las entregas de fondos de servicio. En esta forma ellos constituyen un control contra el riesgo de que se alcance demasiada autoridad personal. Considerándolos como conjunto, estos factores parecen ser una salvaguardia confiable contra los excesos de autoridad o de dinero.

Hemos visto por qué la Conferencia nunca podrá tener un alto grado de poder humano, pero no debemos desestimar el hecho de que exista otra clase de autoridad y de poder que no se puede suprimir: el poder espiritual que emana de las acciones y actitudes verdaderamente humildes, desinteresadas y dedicadas de los servidores de AA. Este es el poder real que hace funcionar a nuestra Conferencia. Ha sido bien dicho de nuestros servidores que “Ellos no nos gobiernan por mandato, sino que nos conducen por el ejemplo”. Dado que nos hemos asegurado de que nunca nos gobernarán, tengo la plena confianza en que siempre serán para nosotros una fuente creciente de inspiración, a medida que continúen conduciéndonos por el ejemplo.

**Segunda Garantía:** “El criterio financiero prudente debe ser el tener suficientes fondos de operación, más una reserva adecuada.”

A este respecto, debemos extendernos un poco para revisar nuestras actitudes en relación con el dinero y sus relaciones con los esfuerzos de servicio.

Nuestra actitud acerca de ofrecer gratuitamente nuestro tiempo presenta una marcada diferencia con nuestra actitud hacia la donación de nuestro dinero. Por supuesto nosotros damos una gran cantidad de nuestro tiempo a las actividades de AA para nuestra propia protección y crecimiento. Pero también nos comprometemos en sacrificios reales para el bien de nuestro grupo, nuestras áreas y AA como un todo.

Sobre todo, nosotros nos dedicamos al recién llegado y es éste nuestro principal trabajo del Paso Doce. En esta actividad frecuentemente nos tomamos grandes cantidades de tiempo de nuestras horas de trabajo. Si los consideramos en términos económicos, estos sacrificios colectivos llegan a valer una buena suma. Pero a nosotros no nos parece nada extraordinario. Recordamos que en alguna ocasión la gente nos dio todo su tiempo mientras nosotros estábamos en nuestra lucha por la sobriedad. Sabemos también que casi todo el total de los ingresos individuales de los AA, que suman muchos miles de millones de dólares, ha sido el resultado directo de la actividad de los Alcohólicos Anónimos. Si nadie se hubiera recuperado, no habría habido este ingreso para ninguno de nosotros.

Pero cuando se trata de gastar dinero en efectivo, particularmente para pagar los gastos de funcionamiento de los servicios

mundiales, muchos de nosotros nos volvemos un poco avaros. Nos ponemos a pensar en todo aquel dinero que perdimos en nuestros días de bebedores, todas aquellas sumas que debimos haber ahorrado para emergencias o para la educación de nuestros hijos. Encontramos también que cuando dejamos caer unos centavos en el sombrero de las reuniones, no hacemos tanto ruido como cuando hablamos horas enteras con un recién llegado. No hay nada de romántico en pagar el arriendo. A veces nos excusamos cuando se nos pide que sufraguemos los gastos de congresos regionales o intergrupales. En cuanto a los servicios mundiales, puede que hasta lleguemos a decir: “Bien, esas actividades son muy lejanas, y nuestro grupo realmente no las necesita. Es quizás que nadie las necesite”. Estas reacciones son muy naturales, comprensibles y muy fáciles de justificar. Podemos decir: “No dañemos a AA con cuestiones de dinero y la organización de servicio. Separemos lo material de lo espiritual. En esa forma lo mantenemos todo sencillo”.

Pero en los años recientes, estas actitudes han ido declinando, y desaparecen tan pronto se muestra claramente la necesidad real de proporcionar un servicio de AA. Hacer patente tal necesidad es simplemente una cuestión de información y educación. Esto lo vemos continuamente en el trabajo que están adelantando con tanto éxito para nuestros servicios mundiales los Delegados, los Miembros de Comités y los Representantes de Servicios Generales. Ellos están aprendiendo que pedir dinero bajo la presión de exhortaciones, es molesto e innecesario para AA. Sencillamente hacen ver lo que el dinero de servicio realmente logra, en términos de atraer a los alcohólicos a AA y en términos de nuestra efectividad y unidad como asociación. Hecho esto, las anheladas contribuciones empiezan a llegar. Los donantes muy raras veces pueden conocer el resultado exacto, pero saben muy bien que un número incontable de otros alcohólicos y sus familias con certeza serán ayudados.

Cuando veamos de esta manera las contribuciones, verdaderamente anónimas, y a medida que se van ganando una mayor comprensión de su permanente necesidad, estoy seguro de que las contribuciones voluntarias de los grupos AA suplementadas por numerosas pero modestas donaciones de individuos miembros de AA, servirán para pagar los gastos de nuestros servicios mundiales en los próximos años o, por lo menos, en los prósperos.

Podemos también sentirnos confortados por el hecho de que no tenemos que mantener un grande y costoso cuadro de trabajadores a sueldo en nuestra Oficina Mundial. En relación con el permanente crecimiento de AA, el número de trabajadores de servicio ha disminuido. En sus comienzos, nuestra Oficina de Servicio Mundial tenía un trabajador a sueldo por cada mil miembros de AA. Diez años más tarde, la relación era de un trabajador por cada tres mil alcohólicos recuperados. Hoy en día la proporción es de uno a siete mil.<sup>18</sup> El costo actual de nuestros servicios mundiales (\$200,000 por año en 1960) se considera una suma muy modesta en relación con el alcance que tiene nuestra Comunidad. Tal vez no haya otra sociedad de nuestro tamaño y actividad que tenga costos de administración tan bajos.

Pero estas consideraciones no deben considerarse un motivo para abandonar la política de prudencia financiera.

El hecho y el símbolo más potente de nuestro sentido común en materias fiscales lo tenemos en el Fondo de Reserva de nuestra Junta de Servicios Generales. Actualmente asciende a un poco más de US\$ 200,000 — o sea, aproximadamente el costo de un año de operación de Servicio Mundial.<sup>2</sup> Esto es lo que hemos ahorrado durante veinte años, provenientes principalmente de la venta de nuestros libros. Este es el fondo que repetidamente ha prevenido la severa escasez y el colapso total de nuestros servicios mundiales.

Durante casi la mitad de los últimos veinte años, las contribuciones de los grupos de AA no han alcanzado a financiar los gastos de nuestras necesidades de servicio mundial. Pero el Fondo de Reserva, constantemente renovado por la venta de los libros, ha podido compensar estos déficits y, además, ahorrar algún dinero. Nadie puede imaginarse lo que esto ha significado para la vida de incontables alcohólicos que, de no haber existido o no estar operando bien nuestros servicios mundiales, no hubieran podido alcanzar nuestro programa. La prudencia financiera ha rendido sus frutos en vidas salvadas.

Deben quedar bien claros estos hechos de nuestro Fondo de Reserva. Por pura falta de comprensión, se dice frecuentemente que: 1. El Fondo de Reserva ya no se necesita; 2. Si el Fondo de Reserva continúa creciendo, vamos a tener una peligrosa acumulación de dinero; 3. La existencia del Fondo desanima a las contribuciones de los grupos; 4. No acabamos el Fondo porque nos hace falta fe; 5. Nuestros libros de AA debían venderse al costo para que los puedan adquirir los compradores con menos dinero; 6. El lucro en nuestra literatura básica se opone a una espiritualidad sólida. Aunque estos puntos de vista no son generales, sí son muy típicos. Por ello tal vez sea necesario analizarlos y responder a las preguntas que suscitan.

Tratemos entonces de probarlas. ¿Representan estos puntos de vista una verdadera prudencia? ¿Carecemos de fe cuando insistimos prudentemente en la solvencia?

Al vender libros baratos, ¿nos vamos a comprometer, como asociación, en esta clase de caridad financiera? ¿No debería esta forma de donación ser asumida más bien individualmente? ¿Es el ingreso de la venta de libros verdaderamente una ganancia para la Sede?

En 1960, justo en el momento en que esto se escribe, en la operación de nuestra Sede, los ingresos logran cubrir los gastos. Las contribuciones de los grupos exceden a las necesidades de servicios en un 5%. El Grapevine de AA sigue operando con déficit. Esta

situación comparada con la de los primeros días, es estupenda. Sin embargo, esta es nuestra situación económica en la época de la mayor prosperidad que han experimentado los EE.UU. Si así nos encontramos en tiempos prósperos, ¿qué se puede esperar de los tiempos difíciles? Supongamos que una crisis económica redujera los ingresos de la OSG en un 25%, o que, a causa de la inflación, los gastos aumentaran en un 25%. En cuanto al dinero en efectivo, ¿qué significará esto?

La Oficina de Servicio Mundial experimentaría un déficit anual de US\$ 50,000, añadiéndose a esto un déficit de \$20,000 experimentado por Grapevine. Nos enfrentaríamos con un déficit total de \$70,000 cada doce meses. De surgir una emergencia así, si no tuviéramos un Fondo de Reserva ni pudiéramos contar con los ingresos de la venta de libros, pronto tendríamos que despedir a una tercera parte de nuestros treinta trabajadores asalariados y miembros del personal de AA. Muchas cartas quedarían sin respuesta, muchas solicitudes de información y ayuda no serían atendidas. Tendríamos que suspender la publicación de Grapevine, o se convertiría ésta en una revista de segunda clase. Tendríamos que reducir en forma drástica el número de Delegados que asisten a nuestra Conferencia de Servicios Generales Anual. Este sería el precio en términos prácticos y espirituales, si disipáramos nuestro Fondo de Reserva y sus ingresos provenientes de la venta de libros.

Afortunadamente, no tenemos que enfrentarnos con una reducción así. Nuestro Fondo de Reservas y los ingresos de la venta de literatura nos podrían sostener durante varios años de dificultad económica, sin la menor disminución de la calidad o la cantidad de nuestros esfuerzos mundiales.

Está de moda la creencia de que en los Estados Unidos no se volverán a tener más trastornos económicos graves. Ciertamente así lo esperamos y rezamos porque así suceda. Pero, ¿estará bien hecho si nosotros los AA corremos el riesgo de disipar todos nuestros activos en la seguridad de que nunca tendremos una crisis? ¿No sería mucho mejor para nosotros si, por el contrario, tratáramos de incrementar nuestros ahorros en este período en que todo el mundo a nuestro alrededor ha tomado en préstamo probablemente mucho más dinero del que podrá pagar?

Examinemos ahora la aseveración de que la existencia de un Fondo de Reserva desanima las contribuciones de los grupos. Se dice que se crea la impresión de que la Oficina de Servicios de AA ya está financiada y por lo tanto no hay necesidad de contribuir con más dinero. Esto no es, sin embargo, una actitud general y probablemente su efecto en la cuantía de las contribuciones es muy pequeño.

Luego viene la cuestión de si AA como un todo debiera ponerse en lo que constituye una caridad en dinero para con los recién llegados y sus padrinos, al venderles nuestros libros a un precio rebajado. Hasta ahora, los AA hemos creído firmemente que la caridad personal con los miembros de nuestra asociación no debe ser ejercida por los grupos o por AA como un todo. Por ejemplo: cuando un padrino se hace cargo de un recién llegado, no espera, en ningún momento, que su grupo le pague gastos en que incurra para hacer el trabajo de Paso Doce. El padrino puede regalarle a su ahijado un nuevo traje, o conseguirle trabajo, o regalarle uno de los libros editados por nosotros. Esta clase de situaciones suceden frecuentemente, y es magnífico que sucedan. Pero esta caridad es la responsabilidad del padrino y no del grupo de AA mismo. Si el padrino no puede regalar o prestar un libro, puede hallarlos en la biblioteca. Muchos grupos venden libros a plazos. No hay escasez de libros de AA: más de medio millón están circulando actualmente. De aquí que no aparezca una buena razón por la cual, los servicios de AA deberían proporcionarles libros baratos a todos, aun a la gran mayoría que puede pagarlos a los precios corrientes con facilidad. Parece mucho más evidente que nuestros servicios necesitan más los dólares de la venta de los libros que los necesitan los compradores.

Algunos de nosotros se preocupan por otro asunto, el de las supuestas “ganancias” de los libros. Se cree que es espiritualmente malo el hecho de que la Oficina de Servicios y la mayoría de los grupos vendan el libro con algún margen de utilidad. Pero, ¿es esta clase de ingreso no comercial realmente una ganancia? En mi opinión, no lo es. El ingreso que tienen los grupos y la Oficina de Servicios por la venta de los libros es la suma de un gran número de contribuciones que los compradores del libro hacen para el beneficio general de Alcohólicos Anónimos. La solvencia continua y cierta de nuestros servicios mundiales depende básicamente de estas contribuciones. Si lo consideramos de este punto de vista, nuestro Fondo de Reserva parece ser realmente el agregado de muchos pequeños sacrificios financieros hechos por los compradores de libros. Este Fondo no es propiedad de inversionistas privados, sino que pertenece por entero a AA misma.

Ya que estamos tratando el tema de los libros, deberíamos añadir unas palabras acerca de mis regalías sobre ellos. Las regalías provenientes de la venta de los libros me han permitido efectuar todo el trabajo para AA como un voluntario de jornada completa. Estas regalías me han dado la seguridad adicional de que, al igual que muchos otros AA, me he ganado por completo mi sustento. Este ingreso independiente me ha permitido también pensar y actuar independientemente de cualquier clase de influencias económicas, lo que ha sido altamente beneficioso para AA lo mismo que para mi propia persona. Por consiguiente, yo creo y espero que el estado actual de las regalías de que disfruto se considere justo y adecuado.

**Tercera Garantía:** “Ninguno de los miembros de la Conferencia podrá ser colocado en posición de desmedida autoridad sobre los demás.”

Hemos aprendido que este principio es de un valor inestimable para el manejo armonioso de los asuntos de la Conferencia. Su aplicación en nuestra estructura, ya ha sido ampliamente discutida en el Concepto que trata sobre el “Derecho de

Participación” el cual hace énfasis en que nuestros servidores, tanto los grupos como los individuos, deben tener garantizado el derecho a votar en proporción razonable a las varias responsabilidades que tienen.

Debido a que este derecho de participación es tan importante, lo hemos convertido en el sujeto de esta Garantía, para asegurarnos de que por acción de la Conferencia sola, este derecho nunca podrá coartarse o enmendarse. Para tal propósito, será necesario el consentimiento expreso mayoritario de los grupos, lo cual es supremamente difícil, aunque no del todo imposible de lograr, para la Conferencia. Creemos que toda nuestra experiencia en servicios mundiales justifica totalmente el que hayamos tomado una acción fuerte contra la creación de una autoridad incondicional en cualquier nivel de nuestra estructura de la Conferencia.

Hay que notar también que esta Garantía contra la autoridad absoluta es mucho más general y abarca más en su naturaleza que el mero reconocimiento de la participación votante. Realmente significa que nosotros en AA no toleramos la autoridad absoluta humana en forma alguna. Los derechos de votación que hemos encarecido en nuestro Concepto sobre “Participación”, son simplemente un medio práctico de controlar cualquier tendencia futura para que surja una indebida autoridad en forma alguna. Esta saludable situación es, por supuesto, aún más reforzada por nuestros conceptos de “Apelación y de Petición”.

Hoy en día, muchos AA llaman al Artículo 12 del Estatuto de la Conferencia “La Carta de Derechos de Servicio de AA” Esto se debe a que ellos ven en estas Garantías, y especialmente en esta que tratamos, una expresión de profundo y amoroso respeto hacia la libertad espiritual de sus compañeros. Dios quiera que nosotros nunca nos conformemos con menos.

**Cuarta Garantía:** “Que se llegue a todas las decisiones importantes por discusión, por votación y de ser posible, por unanimidad substancial”.

Por un lado, hemos exigido una salvaguarda contra cualquier precipitación o decisión autoritaria de una simple mayoría y por el otro lado tomamos nota de los derechos y de la frecuente sabiduría de las minorías, sin importarnos su tamaño. Este principio garantiza adicionalmente que todas las materias importantes, hasta donde el tiempo lo permita, serán extensamente debatidas y que los debates continuarán hasta cuando se obtenga el apoyo de una mayoría abrumadora para tomar cada una de las decisiones críticas que hayan sido sometidas a la consideración de la Conferencia.

Cuando las decisiones son tomadas en esta forma, la voz de la Conferencia habla con una autoridad y una confianza que la simple mayoría nunca podría proporcionar. Si aún resta alguna oposición, ésta queda más satisfecha de que se haya escuchado completamente y que se hayan atendido todas sus razones.

Y cuando una decisión que ha sido tomada por unanimidad substancial resulta equivocada, no habrá recriminaciones molestas. Cada uno puede decirse a sí mismo: “Bien, tuvimos un debate cuidadoso, tomamos la decisión y luego nos resultó equivocada. Ojalá la próxima vez tengamos mejor suerte.”

Al igual que muchos otros altos ideales, el principio de unanimidad substancial tiene, no obstante, sus limitaciones prácticas. Ocasionalmente una decisión de la Conferencia es de una urgencia tan extrema que será necesario tomar una determinación inmediata. En tal caso, no podremos permitir que una minoría, aunque bien intencionada, estorbe una acción vitalmente necesaria y que evidentemente redundará en beneficio de los mejores intereses de AA. Aquí tendremos que confiar en que la mayoría, aunque sea por escaso margen, decida si debe terminarse la discusión y tomarse la acción final. Hay ciertos otros casos en que la mayoría tendrá también que hacer uso de este derecho innegable. Supongamos, por ejemplo, que una pequeña minoría tratara obstinadamente de obligar a utilizar el principio de unanimidad substancial para bloquear una acción evidentemente necesaria. En tal caso, la mayoría debería considerarse en la obligación de sobreponerse a este uso equivocado del principio de la unanimidad substancial.

Sin embargo, nuestra experiencia muestra que las mayorías muy raramente tendrán necesidad de adoptar posturas tan radicales como las mencionadas. Estando generalmente animadas por el espíritu de “unanimidad substancial”, nos hemos encontrado que nuestra Conferencia casi siempre puede guiarse por este invaluable principio.

A propósito, debemos anotar que la Conferencia tendrá que decidir en ocasiones, con respecto a problemas particulares, cuáles serán los requisitos de unanimidad substancial para aprobación de estos — si los dos tercios, o los tres cuartos, o una mayoría aún más grande. Un acuerdo de tal naturaleza, puede lograrse lógicamente haciendo una votación basada en simple mayoría.

Para concluir la exposición de esta Garantía, puede decirse sin duda alguna que tanto los resultados prácticos como los espirituales de la aplicación del principio de la unanimidad substancial han sido verdaderamente inmensos.

**Quinta Garantía:** “Que ninguna acción de la Conferencia sea punitiva personalmente o incitante a la controversia pública.” Prácticamente todas las sociedades y todos los gobiernos creen necesario infligir castigos personales a aquellos miembros que violen sus creencias, principios o leyes. Debido a sus características particulares, AA cree innecesaria esta práctica. Cuando nosotros los miembros de AA dejemos de seguir sólidos principios espirituales, el alcohol se encargará de castigarnos. Por eso no necesitamos castigos administrados por humanos. Esta situación única es una enorme ventaja para todos nosotros, en la cual podemos confiar y de la cual nunca podemos alejarnos para entregarnos a los métodos de castigo y ataques personales. Entre

todas las sociedades, la nuestra es la que menos puede permitirse los riesgos del resentimiento y los conflictos que pudieran resultar si cedieramos a la tentación de penalizar enojados a alguien.

Exactamente por la misma razón, nosotros no podemos y no debemos entrar en controversias públicas, aun en defensa propia. Nuestra experiencia nos ha mostrado que aunque parezca providencial, AA se ha vuelto exenta de la necesidad de sostener polémicas con otros, no importa cuál sea la provocación que se nos haya hecho. Nada puede ser más perjudicial para nuestra reputación mundial y para nuestra unidad, que las disputas públicas, por muy halagüeños que parezcan los resultados inmediatos.

Por todo lo anterior es evidente que la armonía, la seguridad y la efectividad futura de AA dependerá grandemente del mantenimiento de una actitud pacífica y totalmente inofensiva en todas nuestras relaciones públicas. Esta es una tarea dura, porque en nuestros días de bebedores éramos personas dispuestas a la ira, a la hostilidad, la rebelión y la agresión. Y aunque ahora estamos sobrios, los viejos moldes de conducta todavía están en nosotros en cierto grado, siempre amenazando explotar con cualquier buen pretexto. Pero nosotros lo sabemos, y por consiguiente yo tengo la seguridad de que siempre encontraremos la gracia de podernos refrenar efectivamente al llevar nuestros asuntos públicos.

Gozamos de ciertas ventajas inherentes que podrían hacernos relativamente más fácil la tarea de auto-control. No hay realmente una buena razón para que alguien se oponga a que un gran número de borrachos se vuelvan sobrios. Casi todo el mundo está de acuerdo en que esto es un gran logro. Si en el proceso, nosotros nos vemos forzados a desarrollar una buena dosis de humildad, honestidad y tolerancia, quién podrá molestarse por ello? Si reconocemos que la religión es un campo destinado al clero, y que la medicina debe ser ejercida únicamente por los médicos, podemos colaborar con ambas actividades y serles de mucha ayuda. Ciertamente hay muy poca base para controversia en estos campos. Es un hecho que AA no es reformadora, ni política. Tratamos de pagar por todos los gastos en que incurrimos y estrictamente nos aferramos a nuestro objetivo, único, y primordial.

Estas son algunas de las razones por las que creemos que AA puede fácilmente permanecer en paz con todo el mundo. Estas son las ventajas naturales de las que no debemos apartarnos para entrar tontamente en la arena de la controversia pública o la acción punitiva contra cualquiera.

Puesto que nuestra Conferencia de Servicios Generales nos representa a todos, esta entidad tiene el deber de obtener el nivel más alto posible con respecto a las actitudes de evitar los castigos y las controversias públicas. La Conferencia tendrá que hacer algo más que representar estos principios; frecuentemente tendrá que aplicarlos también a situaciones específicas. Y a veces la Conferencia tendrá que tomar ciertas acciones protectoras, especialmente en lo referente a las violaciones de las Tradiciones. Tales acciones, sin embargo, nunca deberán ser de tipo punitivo o de agresiva controversia a nivel público.

Consideremos ahora algunas situaciones típicas que pueden, con frecuencia, requerir la consideración de la Conferencia y ocasionalmente su acción definitiva.

Supongamos que AA se encuentra expuesta a ataques públicos o es fuertemente ridiculizada; y supongamos que en este caso particular, las críticas tienen poca o ninguna justificación.

Casi sin excepción podría decirse que la mejor defensa sería no hacer defensa de ninguna clase; es decir, mantener un completo silencio a nivel público. La gente irrazonable se siente más estimulada con la oposición. Si de buenas maneras no hacemos caso de ellos, es probable que sus ataques rápidamente cesen. Si persisten y se ve claramente que se trata de mala información, tal vez sea aconsejable tratar de comunicarse con ellos en forma cordial e informativa; y en una forma también en que ellos no puedan usar nuestra comunicación como una nueva arma para asaltarnos. Tales comunicaciones rara vez deben ser hechas oficialmente por la Conferencia. Muchas veces pueden utilizarse los buenos oficios de los amigos. Los mensajes que salgan de nosotros nunca deben rebatir los ataques que se nos hayan hecho; sólo deben limitarse a dar informaciones. Estas comunicaciones deben también ser privadas. Si se hacen públicas, pueden convertirse en un nuevo pretexto para la controversia.

Pero si en cierta ocasión la crítica que se hace a nuestra Comunidad es parcial o totalmente justificada, puede que lo correcto será reconocerlo privadamente a los críticos, dándoles nuestras gracias — pero siempre manteniéndonos apartados del nivel público.

Pero de ningún modo debemos exhibir una posición airada o intenciones agresivas o punitivas. Esta debe ser, por supuesto, nuestra política inflexible. Dentro de este esquema, la Conferencia y la Oficina de Servicios deberán siempre hacer una seria ponderación acerca de lo que se debe hacer y no hacer en estos casos.

Puede que nos veamos confrontados con violaciones públicas de las Tradiciones de AA. Puede que algunas organizaciones extrañas o aun nuestros propios miembros traten de utilizar el nombre de AA para sus propósitos particulares. A medida que AA crezca en tamaño y se vuelva más conocido por el público, la tentación para utilizar mal nuestro nombre también se incrementa. Por ello, hemos asignado a nuestra Conferencia la tarea protectora en tales casos. La Conferencia, como sabemos, es la “guardiana” de nuestras Tradiciones de AA. Siempre ha habido alguna confusión con respecto al uso del término “guardia” y me parece que sería conveniente tratar de aclararlo.

Según el entender de algunos miembros de AA, la “guardia” de las Tradiciones de AA implica un derecho y un deber de parte de la Conferencia para castigar o demandar públicamente a los violadores culpables. Pero nosotros no podríamos adoptar una política peor que ésta, ya que unos actos públicos de naturaleza agresiva colocarían a la Conferencia en posición de estar violando una tradición para salvar otra. Por consiguiente, debe omitirse totalmente acción agresiva o punitiva en estos campos.

Sin embargo, privadamente podemos informarle a los violadores de las Tradiciones que están actuando en forma contraria a lo esperado. Si ellos insisten, podemos continuar buscando otras formas de persuasión, las cuales son muy abundantes. Si la manifestamos en esta forma, una firmeza sostenida puede, generalmente, darnos los resultados que buscamos.

A la larga, tendremos que confiar principalmente en la fuerza de la opinión de AA y la opinión pública. Para este fin necesitamos mantener continuamente informados a todos los canales de comunicación públicos de todas clases, de la naturaleza y de los propósitos de nuestras Tradiciones.

Dondequiera y comoquiera que se nos presente la ocasión, debemos informar también al público en general; especialmente respecto a usos erróneos del nombre de Alcohólicos Anónimos. Esta combinación de fuerzas contrarias puede desanimar a los violadores actuales y potenciales. Bajo estas condiciones ellos se dan cuenta prontamente que las desviaciones no son ni ventajosas ni prudentes. Nuestra experiencia nos ha mostrado que la educación continua y general respecto a nuestras Tradiciones será una medida segura de prevención y protección en los años futuros.

Al sentir el peso de todas estas fuerzas, algunos miembros que están actuando contra las Tradiciones de AA dicen que están censurados o castigados y que por consiguiente están gobernados. Pero parece justo que el derecho de AA de protestar calmada y privadamente determinadas violaciones específicas, sea por lo menos igual al derecho que tienen los transgresores de violar las Tradiciones. Esto no puede ser propiamente llamado un acto gubernamental. Algunos transgresores han sido sometidos a severas críticas personales por parte de otros miembros de AA, y es lamentable. Pero no nos da motivo para que dejemos de recordar, a todas las partes interesadas, lo indeseable que es el rompimiento de las Tradiciones de AA ante el público. Puede afirmarse con toda justicia que aquellos que violan las Tradiciones han buscado, ellos mismos, las dificultades.

Otra clase de problema que vale la pena considerar, es el de un ocasional desacuerdo entre nosotros mismos que llega a trascender al nivel público. Por ejemplo, en alguna ocasión llegamos a ocupar titulares de la prensa por una demanda, en la cual dos facciones de AA estaban luchando por la posesión legal del nombre de AA para uso de intergrupos, ya que una de las facciones en conflicto había incorporado nuestra razón social. En otra ocasión, se levantó una mala publicidad en un país extranjero, cuando una gran parte de los grupos de aquel país llegaron al convencimiento de que debían aceptar dinero en subsidios de su gobierno, con el objeto de promover el trabajo de AA, sin tener en cuenta la Tradición que sugiere lo contrario. Esta dificultad interna no debió haber llegado al nivel público, ya que no había nada en ella que no pudiera arreglarse con un poco de buena voluntad y entendimiento mutuo.

Afortunadamente los episodios de esta clase no son frecuentes y no han causado mayores daños. Pero estas dificultades nos plantean algunos interrogantes para el futuro. ¿Qué deberá hacer nuestra Conferencia de Servicios Generales en casos similares?

Teniendo siempre presente que los grupos son totalmente autónomos y que la Oficina de Servicios de AA no cumple funciones policíacas, lo máximo que se puede lograr en muchos casos es hacer una oferta de mediación. Por vía de información se puede ofrecer lo que la respectiva Tradición significa, y lo que nos ha enseñado la experiencia a ese respecto. Siempre podemos urgir la necesidad de evitar que nuestros desacuerdos trasciendan al nivel público. Todas las partes deben recordar que una crítica desfavorable o ridiculizante que sea resultado de conflictos internos puede reflejarse en que mucha gente que necesita nuestro programa se abstenga de llegar hasta nosotros.

Una gran parte de las dificultades que se tienen con las Tradiciones son de carácter estrictamente local, y por consiguiente no se presenta una implicación nacional ni internacional. Muchas de ellas se deben a diferencias honestas en la interpretación de las Tradiciones, o en cuanto al alcance que se les debe dar en su cumplimiento o hasta dónde se debe ser estricto con ellas. Especialmente cuando se opera a nivel por debajo del público, hay muchas zonas grises en nuestras Tradiciones en que no se puede decir con certeza si debe prevalecer la opinión del que dice que es blanco o del que dice que es negro. De aquí que las violaciones se presten tanto a debates, y a este nivel no tienen generalmente consecuencias por las cuales debamos preocuparnos. En estos casos nosotros generalmente nos abstenemos de ofrecer sugerencias; a menos que se nos insista. Creemos que estos problemas deben ser resueltos principalmente por las mismas personas interesadas a nivel local.

Hay también un problema grave que hasta ahora no hemos tenido que afrontar. Podría presentarse en forma de una grieta transversal en AA como un todo — una diferencia de opinión de naturaleza tan grave que pueda entrañar el retiro masivo de una parte importante de nuestra sociedad, para formar otra sociedad aparte, o para aliarse con una agencia ajena. Así se volvería a repetir el tema de cisma y división bien conocido a través de la historia del mundo. Puede que tome impulso de fuerzas religiosas o políticas, nacionalistas o raciales. Puede representar una intención sincera de mejorar AA en contravención con la Tradición de AA pero seguramente colocaría a la Conferencia en el dilema de decidir lo que se debería o no se debería hacer.

Tal acontecimiento es difícil de imaginar. Nosotros los AA usualmente creemos que el hecho de tener intereses en común nos inmuniza contra este problema tan corriente en el mundo que nos rodea. Pero esta confortable seguridad no es razón para que rehusemos dar a esta contingencia una calmada reflexión. Si llegara a suceder, sería una terrible sorpresa y un golpe tremendo. Podrían surgir pasiones intempestivas haciendo sumamente difícil y tal vez imposible el llegar a una solución constructiva.

Ya que la sociedad humana se encuentra por todas partes en un estado de división, muchos de nosotros le hemos dado a este tema una gran importancia. La solución que hemos encontrado es ésta: que probablemente la mejor actitud que la Conferencia podría asumir en tal circunstancia sería la de casi completa pasividad, no hacer ninguna resistencia — ciertamente ninguna reacción de ira o agresión. Nosotros no tenemos ninguna doctrina que tenga que ser mantenida. No tenemos que hacer aumentar la cantidad de nuestros miembros. No hemos establecido ninguna autoridad que tengamos que apoyar. No tenemos prestigio, poder ni orgullo que tengamos que satisfacer. Tampoco tenemos una propiedad o cantidad de dinero tales que valga la pena pelear por ellas. Estas son las ventajas de las cuales debemos hacer el mejor uso posible en el evento de presentarse una división interna profunda; deben hacer posible y práctica una actitud calmada y considerada de no hacer resistencia.

Ya nosotros hemos practicado este principio a escala menor. Cuando un borracho se aparece entre nosotros y empieza a decir que no le gustan los principios de AA, su gente o la organización de servicio; cuando declara que a él le iría mejor en otra parte, nosotros no nos preocupamos. Simplemente le decimos: “Probablemente su caso es diferente. ¿Por qué no intenta algo distinto?”

Si un miembro de AA dice que no le gusta su propio grupo, no nos alarmamos. Simplemente le decimos: “¿Por qué no prueba a asistir a otro grupo, o funda uno nuevo?” Cuando nuestros actores, o sacerdotes o policías desean tener grupos privados para sus respectivos gremios, les decimos: “Magnífico, ¿por qué no lo intentan?” Cuando un grupo de AA como tal, insiste en dirigir un club, le decimos: “Bueno, esa idea a menudo no sale bien, pero puede que a ustedes les vaya bien.” Cuando algunos miembros de AA quieren agruparse para retiros espirituales, desayunos de Comunión o cualquier cosa que se les ocurra, les decimos: “Bueno. Les pedimos solamente que no llamen a estas actividades grupos o funciones de AA” Estos ejemplos ilustran hasta dónde hemos ido para fomentar la libertad de reunión, de acción y aun los cismas. A todos aquellos que deseen separarse de AA les extendemos nuestras más cordiales invitaciones para que lo hagan. Si les va mejor por otros medios, nos parece muy bien y nos alegramos. Si después de haber intentado ir por otro camino, no tienen éxito, sabemos que les queda todavía una alternativa: o se enloquecen o mueren o regresan a Alcohólicos Anónimos. La decisión queda enteramente a su criterio. (De hecho, como dato curioso, la mayor parte de ellos regresan a nosotros.)

A la luz de toda esta experiencia, se vuelve evidente que en el caso de una gran división no tendríamos que gastar nuestro tiempo tratando de convencer a los disidentes para que permanezcan con nosotros. Con toda confianza y cordialidad, podríamos mejor invitarlos a separarse y desearles muchos éxitos si lo llevan a efecto. En caso de que ellos obtengan un mejor progreso con sus nuevas orientaciones, nos preguntaríamos también si podríamos sacar una lección de esa nueva experiencia. Pero si en vez de mejorar, empeoraran bajo las nuevas circunstancias, y por tal motivo se viera cada vez más un mayor descontento y un incremento en su tasa de mortalidad, habría muchas probabilidades de que la mayor parte de ellos se volvieran a unirse a AA.

Sin ira ni coacciones, solamente necesitaríamos mirar y esperar a que se cumpliera la voluntad de Dios.

A menos que nosotros formemos un problema de donde no lo hay, no debieran presentarse dificultades. Podemos continuar con nuestra tarea con el mejor ánimo posible. La cantidad de borrachos en nuestra época será inagotable, y podemos estar muy satisfechos de haber dado por lo menos con una fórmula de recuperación por medio de la cual son muchas las personas que pueden llegar a adquirir la sobriedad y una nueva vida.

Entre nosotros solemos decir que *“AA está preparada para regalar todo el conocimiento y la experiencia que tiene — todo con la única excepción del nombre mismo de Alcohólicos Anónimos”*. Con ello queremos decir que nuestros principios pueden usarse para cualquier propósito, ya que nosotros no deseamos que ellos se conviertan en un monopolio de nuestra asociación. Lo único que pedimos es que aquellas agencias que deseen hacer uso de nuestras técnicas e ideas se abstengan de hacer referencia directa a AA en público. En caso de que se presente un abuso de nuestro nombre en conexión con estos elementos, sería naturalmente un deber de la Conferencia de Servicios Generales presionar para que se descontinúe tal práctica, tratando, sin embargo, de evitar las disputas públicas sobre el asunto.

La protección del nombre de AA es de tal importancia para nosotros que en alguna ocasión consideramos patentarlo en todo el mundo para así estar seguros de que podríamos contar en todas partes con los medios legales para reprimir al abuso de nuestra razón social. Incluso llegamos a pensar en pedir al Congreso que nos concediera el favor excepcional de crear una corporación por ley del Congreso. Creíamos que la existencia de aquellos medios legales podría ser un magnífico instrumento de prevención.

Pero después de varios años de deliberación, nuestra Conferencia de Servicios Generales se decidió en contra de esa acción. La dramática historia de aquel debate y sus conclusiones puede verse detallada en nuestro libro *“Alcohólicos Anónimos Llega a su Mayoría de Edad”*. Aquellas primeras Conferencias se dieron cuenta de que era muy peligroso que nosotros tuviéramos el poder de demandar. Se reconoció que un juicio público era una controversia pública, o sea algo en lo que nuestra Tradición nos aconseja

no mezclarnos. Para asegurar legalmente nuestra posición, habría sido necesario incorporar toda nuestra Comunidad, y nadie querría ver incorporada legalmente nuestra forma de vida espiritual. Nos pareció evidente que deberíamos confiar en la fuerza de la opinión de AA, de la opinión pública y de Dios mismo, para que cuidaran de AA en este aspecto.<sup>20</sup>

**Sexta Garantía:** “Si bien es cierto que la Conferencia actúa para el servicio de Alcohólicos Anónimos, nunca podrá ejecutar actos de gobierno; y, al igual que la Sociedad de Alcohólicos Anónimos a la cual sirve, la Conferencia misma deberá permanecer siempre democrática en intención y acción.”

En los Conceptos precedentes, se ha prestado especial atención a las libertades que están otorgadas en nuestras Tradiciones al miembro individual y a su grupo de AA: no hay castigos que se impongan por no adecuarnos a los principios de AA; no hay cuotas ni honorarios — sólo las contribuciones voluntarias; ningún miembro puede ser expulsado de AA — y queda al libre albedrío de cada uno su condición de miembro; cada grupo de AA puede manejar sus asuntos internos como desee — sólo debe abstenerse de actos que puedan perjudicar a AA como un todo; y finalmente, cada grupo de alcohólicos que se reúnan con propósitos de lograr o mantener la sobriedad, puede considerarse un grupo de AA, siempre y cuando que, como grupo, no tenga otro objetivo ni otra afiliación.

Es probable que los AA tengamos mucha más libertad que cualquier otra comunidad del mundo actual. Como ya hemos visto, nosotros no pretendemos que esto sea una virtud. Sabemos que personalmente tenemos que optar por someternos a los Doce Pasos y a las Doce Tradiciones de AA, o de otra manera vendría la disolución y la muerte para nosotros, tanto para los grupos como para los miembros individualmente.

Debido a que hemos dado tan alto valor a nuestras grandes libertades, y no alcanzamos a concebir una época en la que tengan que ser limitadas, imponemos en esta Garantía, a nuestra Conferencia, la obligación de abstenerse completamente de cualquier acto de gobierno autoritario, que pueda restringir en alguna forma la libertad, bajo Dios, de los AA. El mantenimiento de todas aquellas libertades en nuestra Conferencia es una fuerte y práctica garantía de que la Conferencia misma siempre permanecerá democrática en acción y en intención.

Por consiguiente, esperamos que nuestras Conferencias siempre traten de actuar con un espíritu de mutuo respeto y amor entre todos sus miembros. A su vez, esto significará que la mutua confianza siempre habrá de prevalecer; que no se tomará ninguna acción apresurada, airada o imprudente, que siempre se tendrá el mayor cuidado de proteger y respetar a las minorías; que nunca se adelantará una acción punitiva personal; que, siempre que sea posible, las decisiones importantes se tomarán por unanimidad substancial; y que nuestra Conferencia siempre estará en guardia, atenta contra las tiranías, grandes o pequeñas, que puedan hallarse en las mayorías o en las minorías.

La suma de todas estas actitudes y prácticas es, a nuestro parecer, la genuina esencia de la democracia — en acción y en intención.

La libertad bajo Dios para crecer a su imagen y semejanza siempre será la meta de Alcohólicos Anónimos. Ojalá nuestra Conferencia de Servicios Generales sea considerada siempre como el símbolo principal de esta apreciada libertad.

Todos nosotros, los AA, creemos que nuestra libertad de servir es realmente la libertad por la cual vivimos — la libertad en la cual tenemos nuestra existencia.

<sup>18</sup> En 2003, la proporción fue de uno a 17 mil en los EE.UU. y Canadá.

<sup>19</sup> En 2002, El Fondo de Reserva ascendió a unos de \$10,826,100, suma que habría sufragado los gastos de operación durante 11.2 meses operantes. En 2016 el saldo neto representaba 11.2 meses.

<sup>20</sup> Sin embargo, el nombre Alcohólicos Anónimos y las siglas AA y el Símbolo del Triángulo inscritos en un círculo fueron patentados en 1978

<sup>21</sup> En esta frase Bill, aparentemente sin darse cuenta, empleó las palabras “en acción y en intención” en vez de “en pensamiento y acción” que aparecen en la Carta Constitutiva, así como en el enunciado del Concepto XII.