Yo soy responsable...

Cuando cualquiera, dondequiera,
extienda su mano pidiendo ayuda, quiero
que la mano de AA siempre esté allí.
Y por esto: Yo soy responsable.

Declaración de Unidad

Debemos hacer esto para el futuro
de AA: Colocar en primer lugar
nuestro bienestar común y mantener
nuestra Comunidad unida.
Porque de la unidad de AA
dependen nuestras vidas, y las vidas
de todos los que vendrán.

*Esta literatura está aprobada por la
Conferencia de Servicios Generales de AA.*

Todos los derechos reservados.

© 1986 Alcoholics Anonymous World Services, Inc.

Dirección postal: Box 459, Grand Central Station,
New York, NY 10163

www.aa.org

ISBN 978-1-644270-83-7

Los Doce Conceptos para el Servicio Mundial

ilustrados

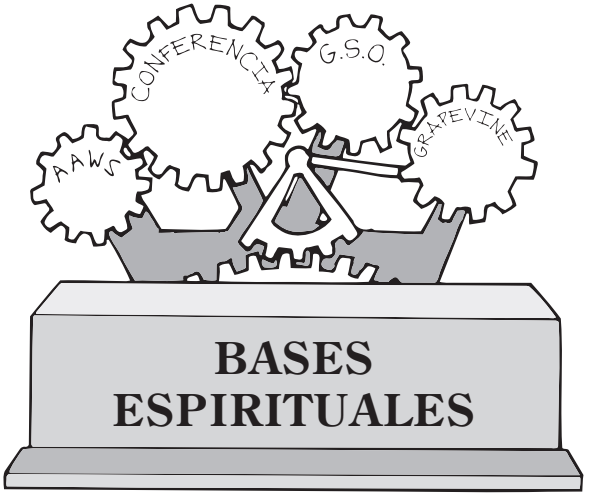
Los Doce Conceptos para el Servicio Mundial

Cómo explicó Bill W. los principios espirituales que sirven de soporte a la estructura de AA y cómo pueden funcionar todas las partes en conjunto.

Este folleto trata de los Conceptos, pero NO es el texto mismo de los Conceptos, que puede encontrarse en el libro *Doce Conceptos para el Servicio Mundial* y cuya lectura cuidadosa debería emprenderse por cada uno de los miembros de AA que actúan en calidad de "servidores de confianza".

El crecimiento de AA se inició con los grupos: primero fueron unos pocos, luego varios centenares, luego muchos millares. Desde épocas muy tempranas en la Asociación, se formó una entidad para que se hiciese cargo de nuestros asuntos. Dicha entidad se llamó al principio la "Fundación Alcohólica" y posteriormente la Junta de Servicios Generales. A raíz de la muerte del Dr. Bob, tuvo que afrontar el hecho irremediable de la eventual desaparición de Bill W., por lo cual la Conferencia de Servicios Generales asumió el liderazgo que siempre habían tenido los cofundadores. Mientras tanto, una pequeña operación de publicaciones y una oficina de servicios habían llegado a adquirir tamaño e importancia para la Comunidad, al tiempo que se editaba la revista mensual AA Grapevine.

¿Cuál era la tarea que debía cumplir cada una de estas entidades? ¿Cómo se relacionaban entre sí? ¿Quién tenía el mando de ellas? ¿Cuáles eran sus respectivas obligaciones y cuáles sus derechos? No es de extrañar que hubiera gran confusión al respecto. El mismo Bill W. se vio envuelto en ocasiones en el tire y afloje suscitado por estas preguntas y creyó conveniente "poner por escrito" sus opiniones en cuanto al "cómo" de toda la estructura, las lecciones que podían derivarse de la experiencia, las interrelaciones de cargos, tareas y derechos y, sobre todo, los principios espirituales.



De la forma en que Bill los escribió, los Doce Conceptos son un poco de todo: los Conceptos III, IV, V, IX y XII tratan esencialmente de principios espirituales; los restantes, aunque mantienen el tono espiritual, se dedican a describir las relaciones entre las diversas entidades de servicio y la forma cómo pueden trabajar de manera armónica y coordinada.

Las páginas siguientes contienen una introducción ilustrada de los Doce Conceptos. Si lo que usted busca es una orientación precisa o una respuesta definida, refiérase directamente al texto original de los Conceptos.

A lo largo del presente folleto, las citas extractadas del texto original se indican con comillas, aunque en ocasiones, para efectos de la claridad, ha sido necesario reagrupar las palabras. El resto del texto es descriptivo o explicativo.

Concepto 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.

Se ha dicho que Alcohólicos Anónimos es una organización "cabeza abajo", porque la "responsabilidad final y la autoridad fundamental de los servicios mundiales" radican en los grupos y no en los custodios miembros de la Junta de Servicios Generales o en los funcionarios de la Oficina de Servicios Generales de Nueva York.

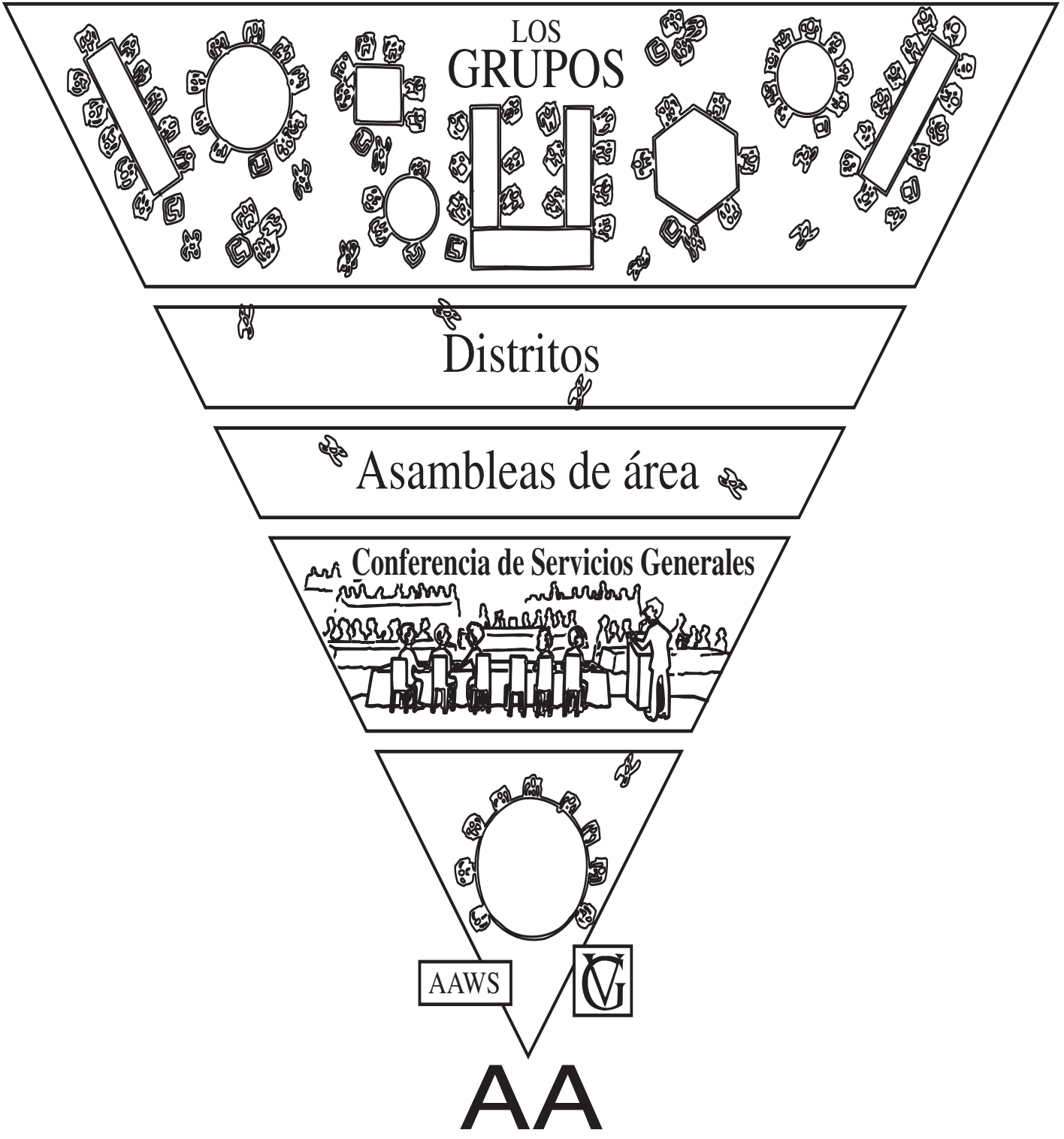
En el Concepto I, Bill W. recuerda la manera cómo se llegó a esta disposición. El primer paso se dio en 1938 con la creación de una junta fideicomisaria para la administración de AA como un todo, llamada inicialmente Fundación Alcohólica (The Alcoholic Foundation), nombre que se cambió en 1954 por el de Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos. ¿Para qué? Para ejecutar aquellas tareas de servicio que los grupos no podían atender individualmente, como la uniformización de la literatura y de la información al público sobre las actividades de AA, la ayuda a la creación de grupos nuevos, compartir con ellos la experiencia recogida de los grupos ya formados y estables, el manejo de las solicitudes de ayuda, la publicación de una revista nacional y la transmisión del mensaje en otros idiomas, y a otros países. Para estas funciones se originó la Oficina de Servicios, bajo la dirección de la Junta. Tanto la Junta como la Oficina recurrían permanentemente a los cofundadores Bill W. y el Dr. Bob, para acatar su liderazgo en cuestiones de políticas generales.

Cuando AA se encontraba en medio del más "exuberante desarrollo", el Dr. Bob cayó gravemente enfermo y Bill W. preguntó: "Cuando el Dr. Bob y yo hayamos desaparecido, ¿quién se encargará de aconsejar a los custodios y a los funcionarios de la Oficina?" La respuesta, según Bill, debía hallarse en la conciencia colectiva de los grupos de AA. Pero, ¿cómo podían ejercer semejante responsabilidad los grupos autónomos y diseminados por todo el mundo?

No obstante la gran resistencia que opusieron los miembros y custodios defensores del *status quo* predominante, Bill se las arregló para "vender la idea" de convocar una Conferencia de Servicios Generales (ver Concepto II) y once años después pudo declarar: "Los resultados de la Conferencia han excedido nuestras más altas expectativas". La raíz de este Concepto es la Tradición Dos, que dice:

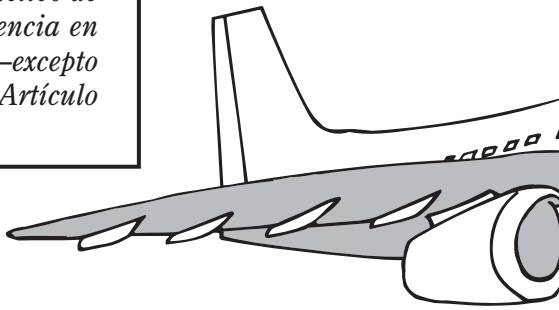
"Para el propósito de nuestro grupo solo existe una autoridad fundamental: un Dios amoroso tal como se exprese en la conciencia de nuestro grupo. Nuestros líderes no son sino servidores de confianza; no gobiernan".

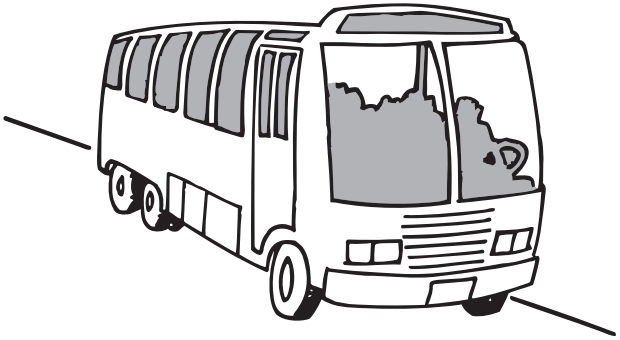
Los principios fundamentales de la Tradición Dos son de una claridad cristalina, dice Bill: "los grupos de AA son la suprema autoridad, y sus líderes deben estar investidos únicamente de responsabilidades delegadas". El mundo que está por fuera de nuestra Comunidad no puede imaginarse que una organización pueda funcionar de este modo, pero Bill la llama "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 funcionar bajo todas las circunstancias".

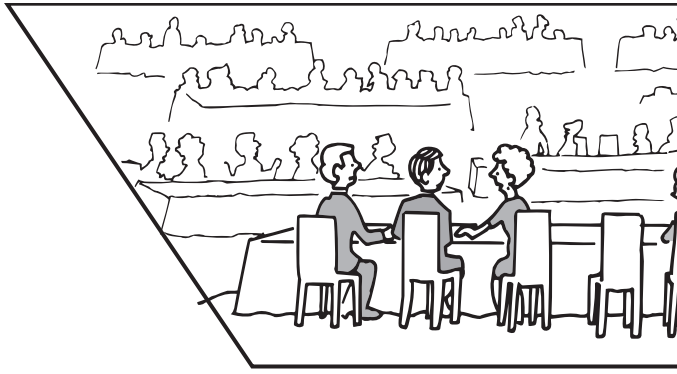

LOS
GRUPOS
Distritos
Asambleas de área
Conferencia de Servicios Generales
AAWS
AA

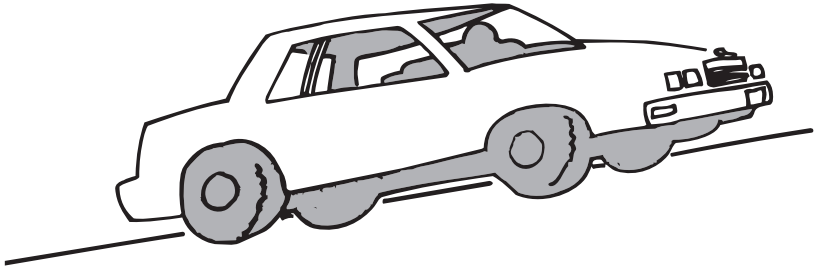
Concepto II

Cuando en 1955, los grupos de AA confirmaron la Carta Constitutiva 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—.



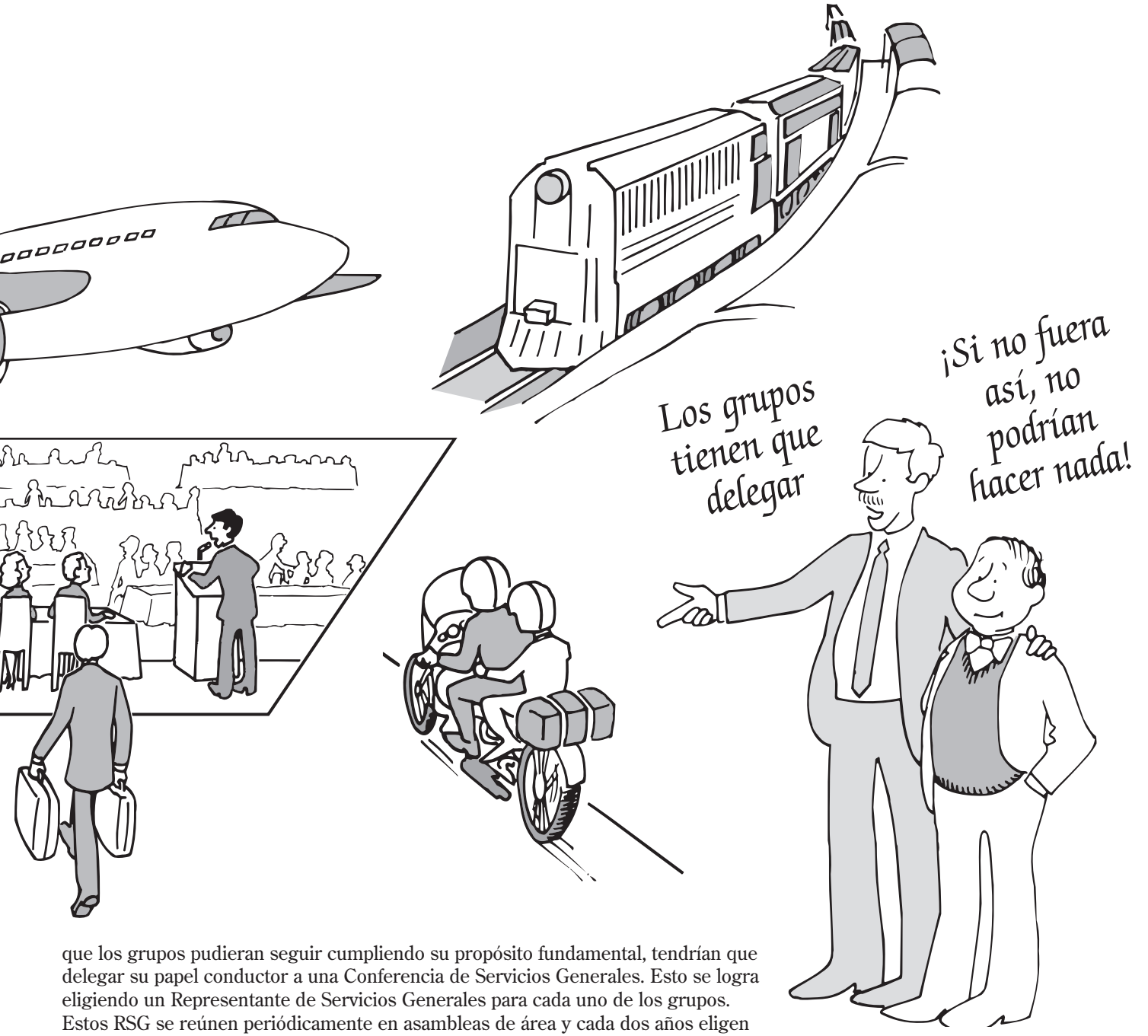






El Concepto I establece que en los grupos de AA residen "la responsabilidad final y la autoridad fundamental"; pero en la práctica real, ¿cómo han de manejar los grupos los asuntos de servicio? El Concepto II declara: por delegación.

Bill y el Dr. Bob, a quienes los primeros grupos confiaron la responsabilidad de mantener el programa en funcionamiento y de expandir el mensaje, buscaron amigos no alcohólicos para que les ayudasen. Formaron una entidad como fideicomisaria y le delegaron la responsabilidad de las finanzas, el Libro Grande y demás obras de la literatura de AA, la información pública, la Oficina de Servicios y el AA Grapevine. Sin embargo, como los custodios recurrían continuamente a los cofundadores en solicitud de asesoría y orientación, al tiempo que los grupos contaban con ellos para los mismos fines, se volvió evidente que el liderazgo debía transferirse a los grupos de AA como un todo. Pero para



que los grupos pudieran seguir cumpliendo su propósito fundamental, tendrían que delegar su papel conductor a una Conferencia de Servicios Generales. Esto se logra eligiendo un Representante de Servicios Generales para cada uno de los grupos. Estos RSG se reúnen periódicamente en asambleas de área y cada dos años eligen a un delegado para que actúe en nombre de todos los grupos del área. En el mes de abril de cada año, los delegados de las 93 áreas de servicio de los Estados Unidos y Canadá se reúnen durante seis días con los custodios de la Junta de Servicios Generales, los funcionarios de la Oficina de Servicios Generales, los directivos del AA Grapevine y algunos otros funcionarios y trabajadores del servicio. De esta manera la Conferencia se convierte en la "voz activa y la conciencia efectiva de toda nuestra Comunidad".

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.

EN TODOS LOS NIVELES DE SERVICIO

Como preparación para este Concepto, usted debería familiarizarse con la Carta Constitutiva de la Conferencia y los Estatutos de la Junta de Servicios Generales, documentos que se encuentran en *El Manual de Servicio de AA*. Salvo en los casos contemplados específicamente en tales documentos, cada uno de los servidores de confianza y cada una de las entidades de servicio en AA tiene el derecho de "decidir… cómo interpretar y aplicar su propia autoridad y responsabilidad a cada problema o situación particular que pueda presentarse". Esto es, "decidir cuáles problemas pueden ellos resolver por sí mismos y cuáles asuntos deberán ser sometidos a la consideración o consulta de la Comunidad". Esta es la esencia del derecho de decisión.

Pero este derecho también implica que la Comunidad debe tener confianza en sus "servidores de confianza". Si los grupos dan *instrucciones* muy estrictas a sus RSG en vez de darles el "Derecho de Decisión", la asamblea de área actuará amarrada. De igual manera, si los RSG dan *instrucciones* estrictas a los delegados de área, entonces la Conferencia se verá limitada en la toma de decisiones. Bill W. observa que "nuestros delegados, al actuar en la Conferencia, son *primordialmente* servidores de AA, puesto que deben votar de acuerdo con el dictado de su propio criterio y su mejor juicio en este determinado momento".

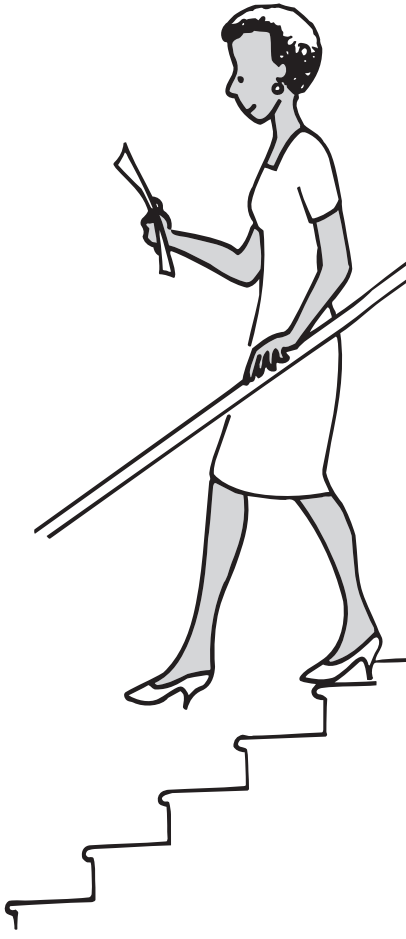
Similarmente, si la Junta de Servicios Generales, actuando por intermedio de sus juntas y comités subsidiarios, tratara de "manejar *detalladamente* las operaciones… entonces los voluntarios y el personal pagado se verían rápidamente desmoralizados, porque quedarían convertidos en pegadores de estampillas y recolectores de ayudas; su alternativa sería rebelarse y renunciar, o someterse a trabajar a desgano".

Bill nos previene contra la utilización del "Derecho de Decisión" como una excusa para no elaborar informes adecuados acerca de las acciones adelantadas; para exceder funciones específicamente delineadas; o para omitir la consulta a las personas indicadas antes de tomar decisiones importantes. Pero concluye afirmando:

> "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".

Concepto IV

En toda la estructura de nuestra Conferencia, 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.



El principio del "Derecho de Participación" ha sido incorporado dentro de la Conferencia de Servicios Generales, por medio de la Carta Constitutiva de la misma Conferencia. Los miembros con derecho a voto incluyen no solamente a los delegados sino también a los custodios, los directores y ejecutivos de AA World Services (por ejemplo, la Oficina de Servicios Generales) así como los directivos y ejecutivos del AA Grapevine.

De manera análoga, las Juntas de estas dos entidades operativas incluyen como miembros votantes no solo a los custodios, sino a los directores no custodios y personal empleado (administradores y ejecutivos).

El o la presidente de la Junta de Servicios Generales nombra miembros no custodios a los comités permanentes para aprovechar sus habilidades y experiencia; los ejecutivos sirven como secretarios de dichos comités. "No hay "superiores", ni "inferiores", ni "consejeros"". Los nuevos custodios de la Junta de Servicios Generales y los nuevos directores de AAWS o el Grapevine se manifiestan sorprendidos al encontrarse con el hecho de que los ejecutivos a sueldo, los miembros del personal directivo y aún los contadores y auditores externos participan en las reuniones de la Junta. Todas esas personas son invitadas debido al "Derecho de Participación" de AA. Así los custodios y directores "se ponen en comunicación directa con todos aqueIlos trabajadores, quienes a su vez sienten que su presencia es necesaria. Aunque ellos no tienen derecho al voto, pueden participar libremente en los debates".

Bill previene contra la posibilidad de que los nuevos delegados o custodios traten de "debilitar, modificar o suprimir" el "Derecho de Participación". Recuerda los argumentos que han sido esgrimidos por los delegados para hacer de lado los votos de los custodios, directores o ejecutivos en las deliberaciones de la Conferencia. Y añade: "Ciertamente, nuestros custodios y trabajadores de servicio no son menos conscientes, experimentados y sabios que los delegados". Y afirma: "Es vital que preservemos el 'Derecho de Participación' frente a cualquier tendencia a menospreciarlo".

Finalmente, hay una razón espiritual para el "Derecho de Participación". Todos nosotros deseamos pertenecer. En AA no tiene por qué existir "miembros de segunda clase". Por consiguiente, el "Derecho de Participación" refuerza la Tradición Dos en el sentido de que nadie puede colocarse en posición de indebida autoridad sobre los demás. Podemos realizar mucho mejor nuestras tareas cuando "estamos seguros de que pertenecemos, cuando el hecho de nuestra 'participación' nos asegura que somos verdaderamente los 'servidores de confianza' de quienes nos habla la Tradición Dos".

Concepto V

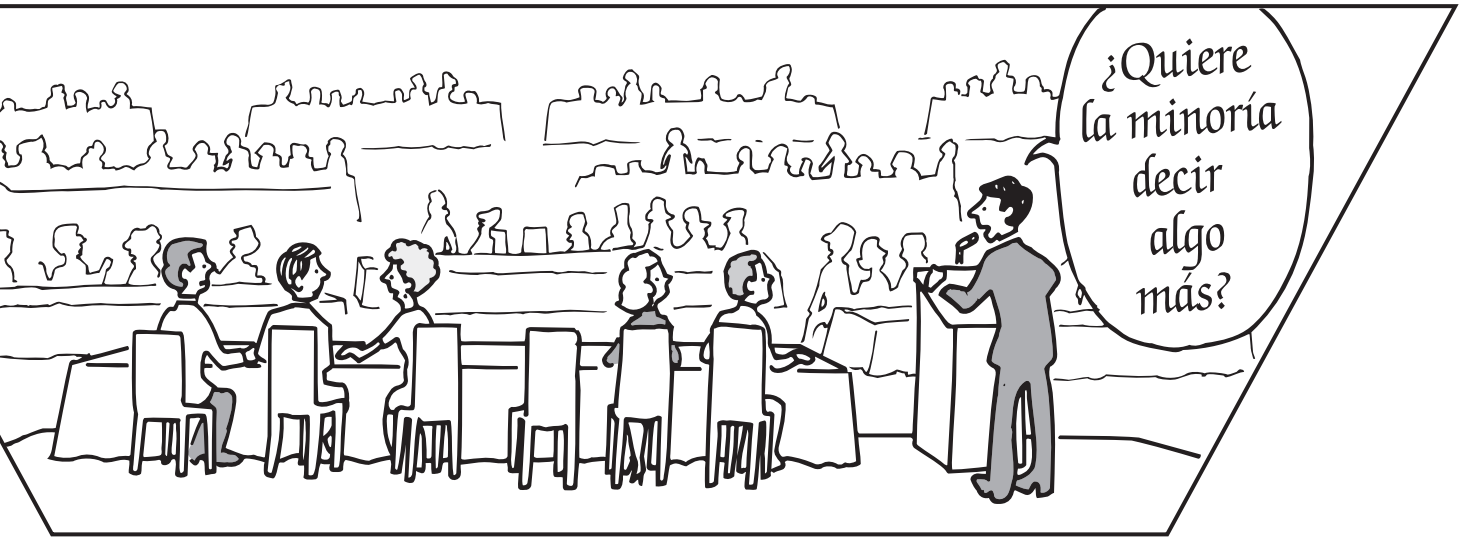
En toda nuestra estructura de servicio mundial, un "Derecho de Apelación" tradicional debe prevalecer, asegurándonos así que la opinión de la minoría será oída, y que las peticiones de rectificación de los agravios personales sean consideradas cuidadosamente.

Quienes llegan por primera vez a la Conferencia de Servicios Generales de AA se muestran sorprendidos por los esfuerzos de la persona que preside la Conferencia, para lograr que la minoría tenga siempre una segunda oportunidad de presentar sus puntos de vista. Aún después de que haya habido un extenso debate seguido de una votación donde se alcanza una mayoría sustancial, se insiste en que quienes defendieron la parte contraria expresen una vez más su opinión si lo desean. Son muy numerosas las ocasiones en que, cuando esto ha sucedido, el argumento de la parte perdedora resulta tan convincente que la Conferencia se ve obligada a dar marcha atrás.

Este es el "Derecho de Apelación" en pleno funcionamiento. Bill dice que el mismo principio debería aplicarse a todas las reuniones de comités de área, de custodios o de juntas directivas. Al tratarse de asuntos de importancia fundamental, la minoría tiene el *deber* de presentar sus puntos de vista.

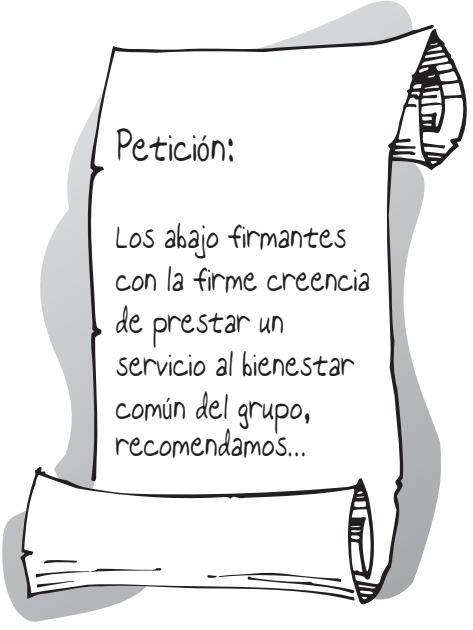
El "Derecho de Apelación" reconoce el hecho de que las minorías frecuentemente pueden tener la razón; que aun cuando estén equivocadas, cumplen un papel de primordial importancia porque obligan a analizar mucho más profundamente los temas en discusión. Por tales motivos, una minoría debidamente escuchada es una protección contra las decisiones tomadas por una mayoría mal informada, precipitada o airada.

Según Bill, los servidores de confianza hacen por los grupos aquello que los grupos obviamente no pueden o no deben hacer por sí mismos. Y en ejercicio de su "Derecho de Decisión" (ver Concepto III), los servidores de confianza resultan casi siempre convertidos en una "minoría pequeña pero muy bien calificada", ya sea en los comités de área, las reuniones de personal, las juntas o la misma Conferencia de Servicios Generales. Les incumbe, por lo tanto, verificar que en sus propias reuniones se ponga especial atención a la voz de la minoría que pudiese resultar.



Este concepto también nos previene contra la "tiranía de la mayoría", al recordamos que en las cosas de AA, muy raras veces resulta suficiente una simple mayoría para tomar la decisión final. Es por ello que se requiere normalmente una mayoría de dos terceras partes. Si no se obtiene, es preferible posponer la discusión; o, en caso de requerirse una votación, seguir el "Procedimiento del Tercer Legado", tal como se explica en el Capítulo I de *El Manual de Servicio de AA* y llegar hasta la "elección por sombrero" si resulta necesario.

El "Derecho de Apelación" también permite que cualquier persona en la estructura de servicio, ya sea voluntaria o a sueldo, solicite que se rectifiquen agravios personales. Para ello debe sentirse libre de quejarse directamente ante la Junta de Servicios Generales, sin temor a represalias o a consecuencias desagradables.



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 de finanzas. Pero la Conferencia reconoce también que la principal iniciativa y la responsabilidad en la mayoría de estos asuntos, deben ser ejercidas en primer lugar por los custodios, cuando actúan entre ellos mismos como la Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos.

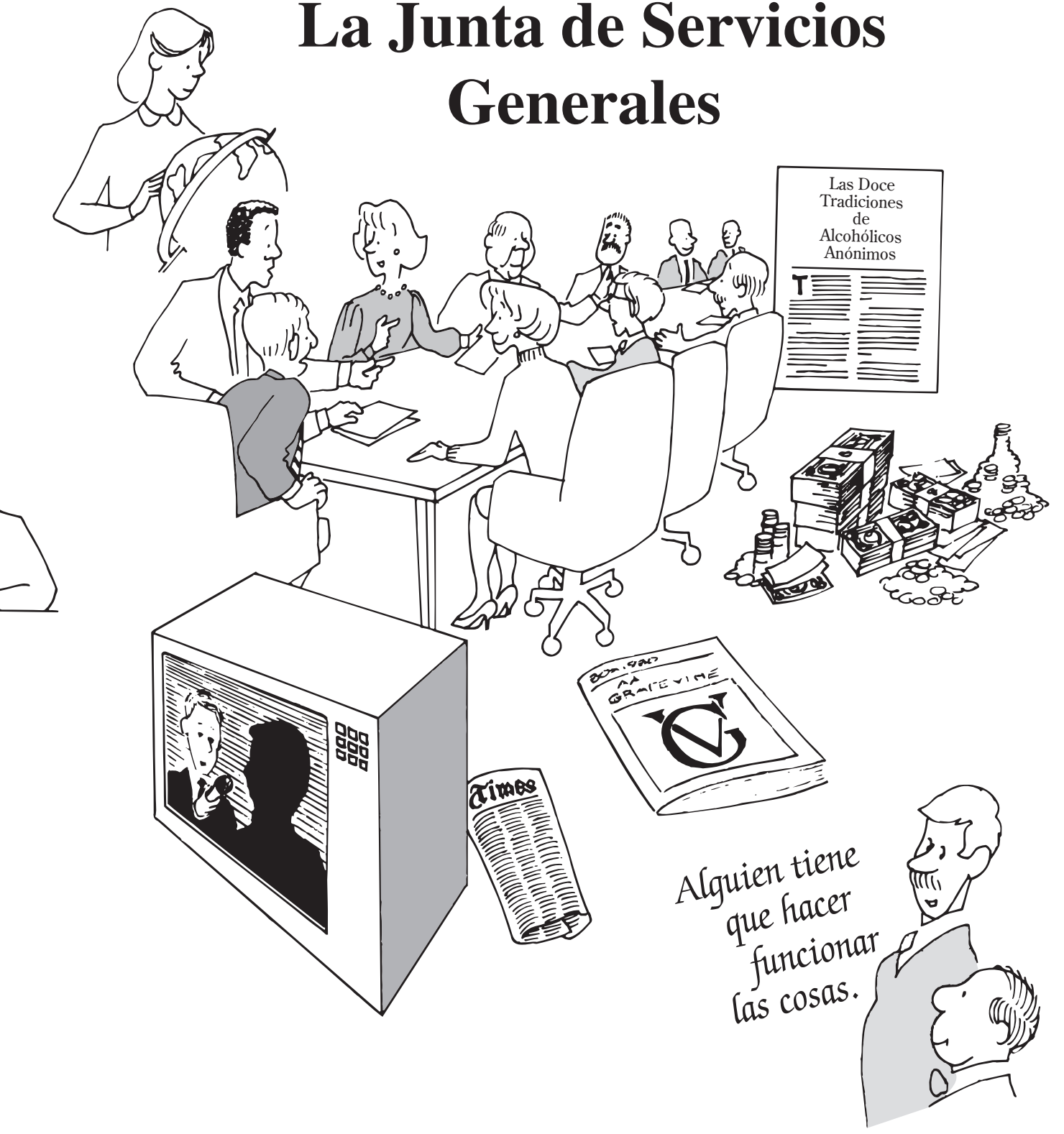
Hemos visto que la "responsabilidad final y la autoridad total" de las actividades del servicio de AA residen en los grupos de AA. (Concepto I), pero que para llevar a cabo esta responsabilidad deben delegarla a la Conferencia (Concepto II). La Conferencia, a su vez, debe delegar la autoridad administrativa a la Junta de Servicios Generales (Junta de Custodios). En este caso también, es conveniente conocer en detalle la Carta Constitutiva de la Conferencia y los Estatutos de la Junta de Servicios Generales para comprender este tipo de relación y la libertad de acción que deben tener los custodios.

Los custodios tienen la responsabilidad legal y práctica de la operación de AA World Services Inc. (que incluye las publicaciones de AA, y la Oficina de Servicios Generales) y de AA Grapevine, Inc. Estas entidades manejan en sus operaciones, en su conjunto,varios millones de dólares anualmente. Nuestros custodios también son responsables de las actividades de información al público. Ellos son los guardianes activos de nuestras Doce Tradiciones. Son responsables de llevar el mensaje de AA a los demás países del mundo. Son los banqueros de AA. Son totalmente responsables de la inversión y el uso de nuestros fondos sustanciales de reserva. (Sus funciones se detallan más extensamente en el "Concepto XI").

Bill hace notar que si bien "nuestro objetivo es siempre espiritual", de todas maneras nuestro servicio mundial es una "operación administrativa de negocios". Y añade: "De arriba a abajo nuestra estructura de servicio semeja la de una gran empresa comercial. Los grupos de AA son los accionistas; los delegados son sus representantes ante la 'Asamblea General', que equivaldría a la Conferencia; nuestra Junta de Servicios Generales representa a la junta directiva de la compañía y esta Junta, a su vez, posee y controla las compañías 'subsidiarias' que llevan a cabo nuestros servicios".

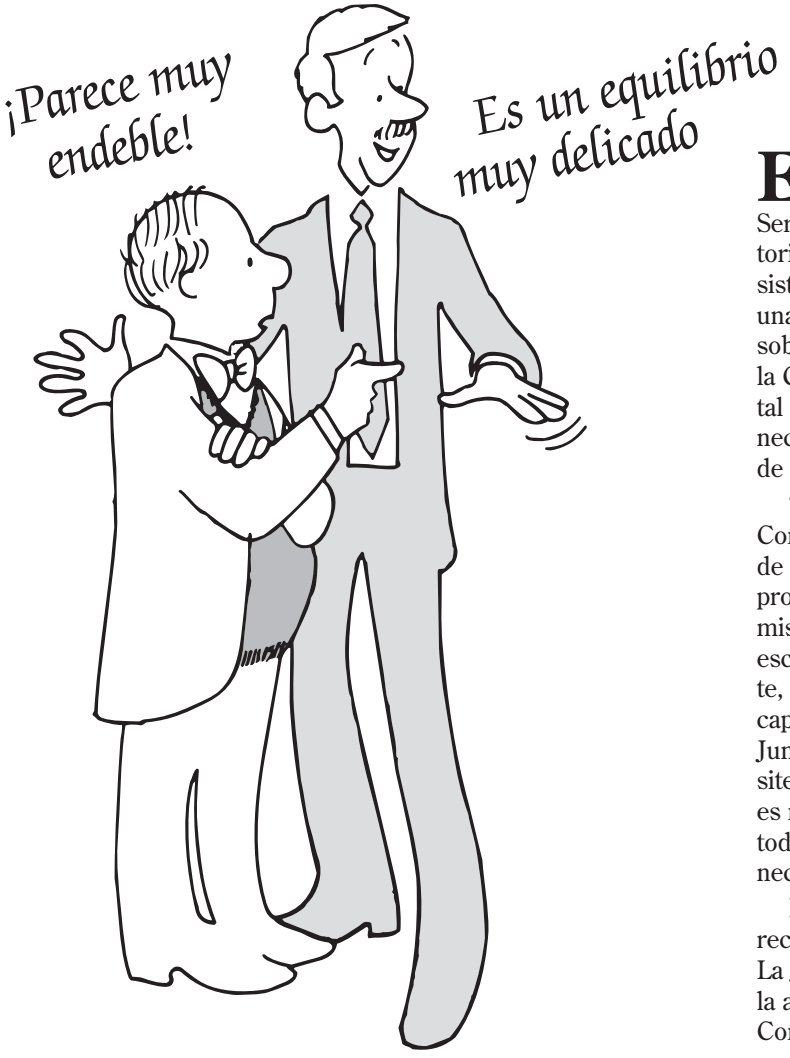
"Esta analogía tan verdadera hace aún más claro el hecho de que, en forma similar a la de cualquier junta directiva, deben dársele a nuestros custodios grandes poderes si se quiere que ellos manejen…los asuntos … de Alcohólicos Anónimos".

La Junta de Servicios Generales



Concepto VII

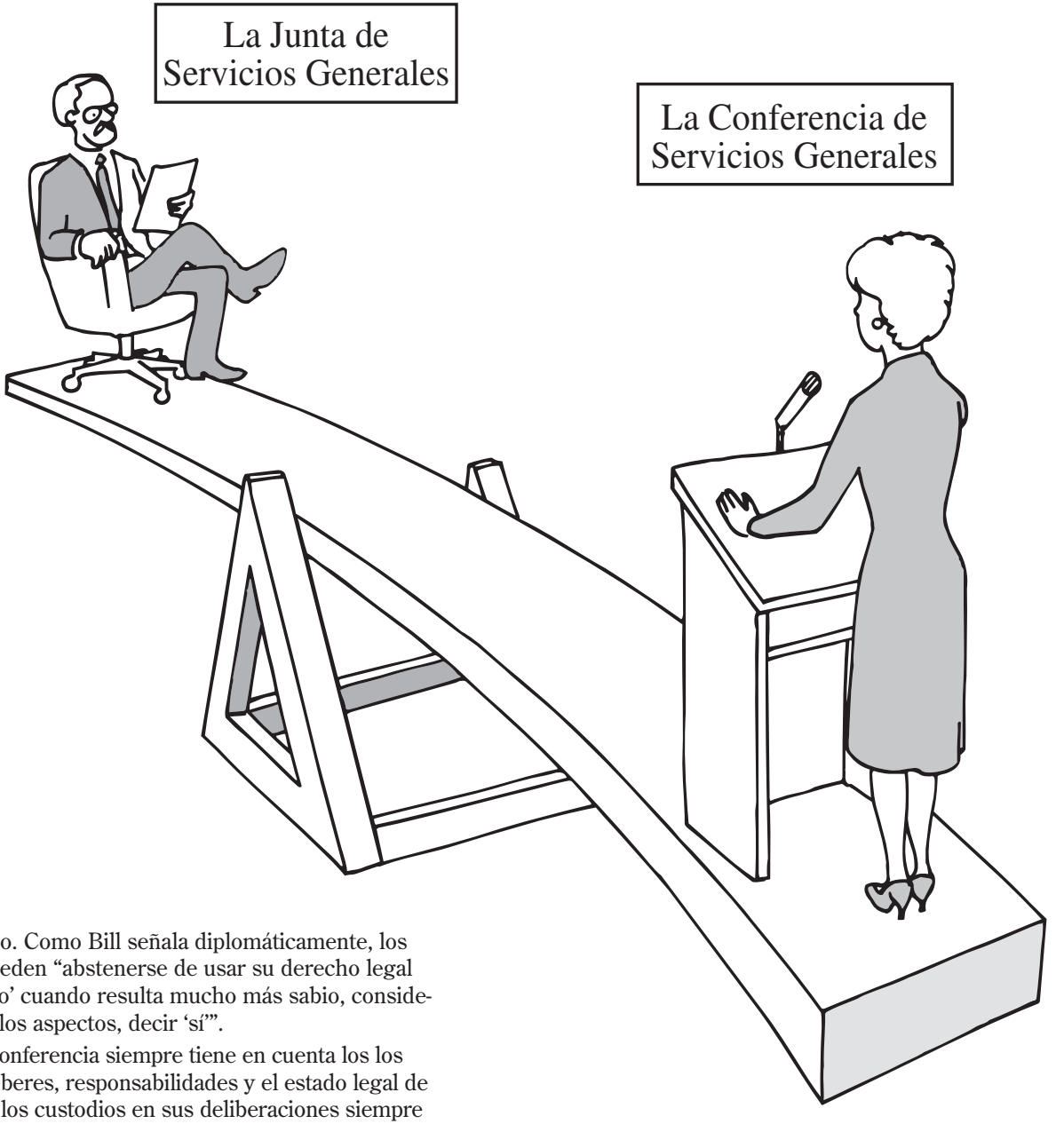
La Conferencia reconoce que la Carta Constitutiva y Estatutos de la Junta de Servicios Generales son instrumentos legales: que los custodios están por consiguiente totalmente autorizados para gobernar y dirigir todos los asuntos del servicio mundial de Alcohólicos Anónimos. Se entiende además, que la Carta 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.



Este concepto intenta aclarar la relación y el "equilibrio de poderes" entre la Conferencia y la Junta de Servicios Generales. "Esto… 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 vemos que la Conferencia de Servicios Generales de AA conserva tal influencia tradicional y fuerza financiera que, de ser necesario, puede imponerse a los derechos legales de la Junta.

"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…" "Teóricamente, la Conferencia no es más que un cuerpo asesor, pero en la práctica tiene todos los derechos y controles finales que pueda necesitar".

La Conferencia hace "recomendaciones", pero tales recomendaciones tienen calidad de órdenes a la Junta. La Junta ejecuta esas recomendaciones. La Junta tiene la autoridad legal para vetar una recomendación de la Conferencia, pero en la práctica real ese derecho nunca

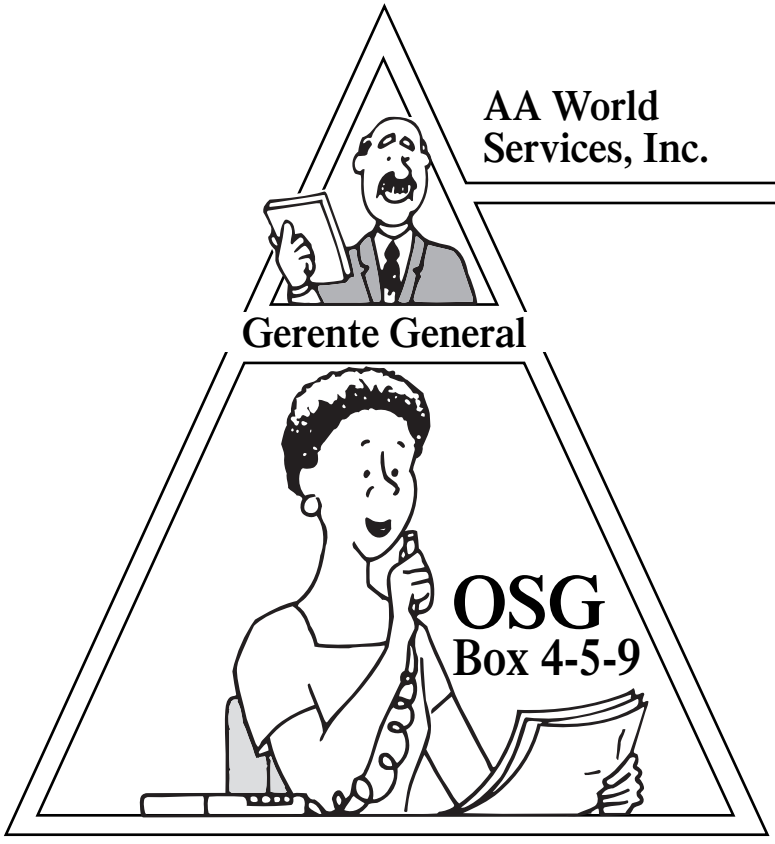


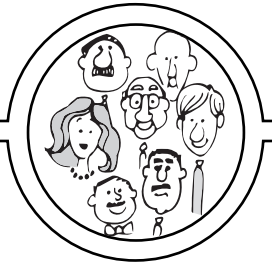
se ha ejercido. Como Bill señala diplomáticamente, los custodios pueden "abstenerse de usar su derecho legal para decir 'no' cuando resulta mucho más sabio, considerando todos los aspectos, decir 'sí'".

"Si… la Conferencia siempre tiene en cuenta los los derechos, deberes, responsabilidades y el estado legal de la Junta, y si los custodios en sus deliberaciones siempre se dan cuenta de que la autoridad final de servicios reside en la Conferencia, ninguno de los dos se verá tentado a 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".

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 servicios constantemente activos e incorporados separadamente, la relación de los custodios es principalmente la de ser los propietarios legales y ejercer una función de supervisión fiduciaria, mediante su facultad de elegir a todos los directores de estas entidades.

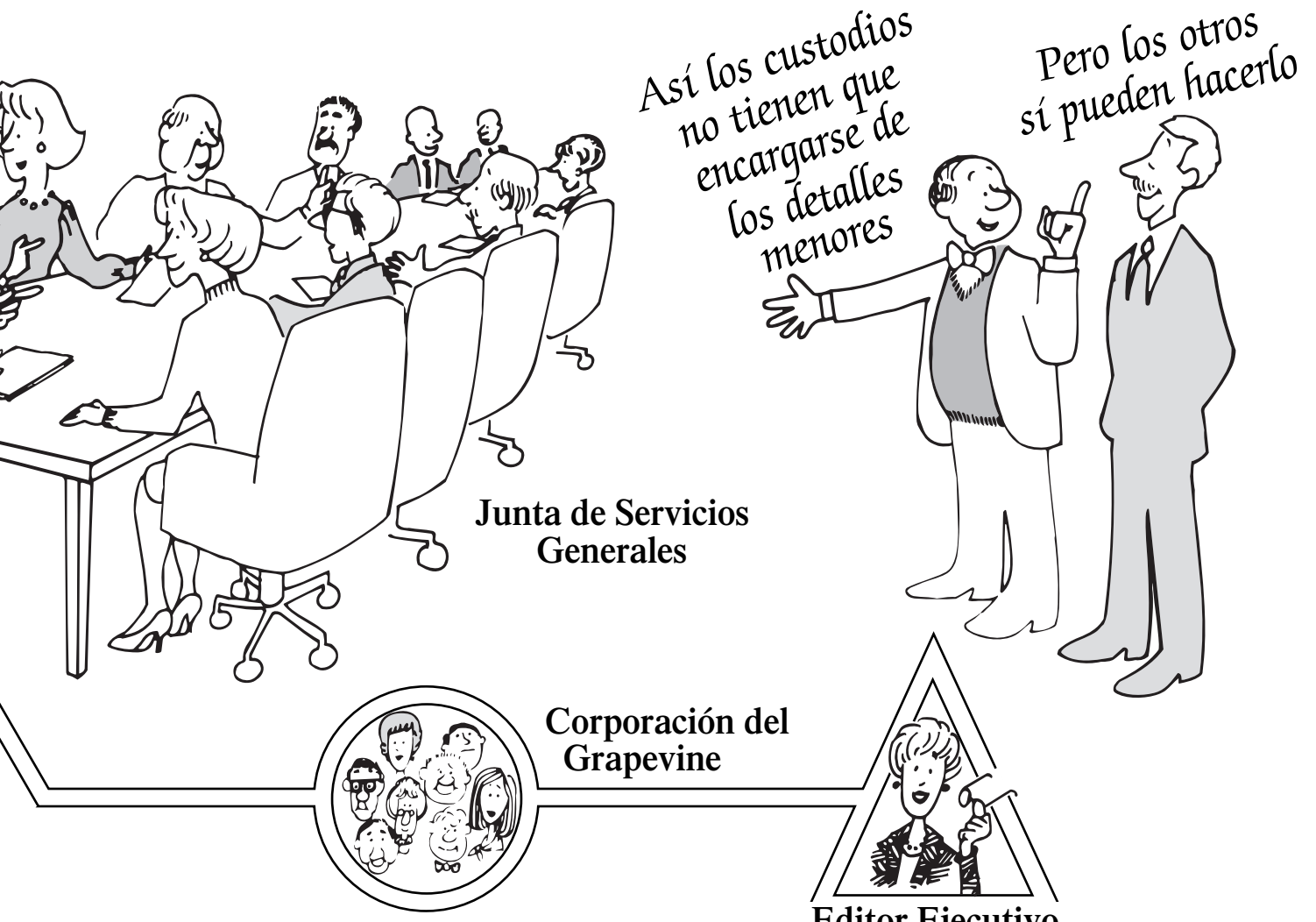




Este Concepto trata acerca de las maneras como la Junta de Servicios Generales "descarga sus pesadas obligaciones" y de la relación que guarda con sus dos corporaciones subsidiarias: AA World Services Inc. y AA Grapevine, Inc.

Una larga experiencia ha demostrado que la Junta "tiene que dedicarse casi exclusivamente a los problemas mayores y más serios de política general, finanzas, relaciones en la esfera de los grupos, 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".

La Junta, por lo tanto, no debe distraerse o molestarse con las dificultades menores e interminables que se presentan diariamente en la operación rutinaria de la Oficina de Servicios Generales o las empresas editoras, incluyendo el Grapevine. "Tiene que *delegar* entonces



su función ejecutiva" a las juntas operativas de las empresas subsidiarias.

"La actitud de la Junta debe ser de supervisión general y no de ejecución directa. Los custodios son los responsables del buen manejo de AA World Services, Inc. y de The AA Grapevine, Inc. al elegir los directores de estos servicios, parte de los cuales deben ser siempre custodios. La dirección ejecutiva de estos servicios radica 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 constitutiva, su propio capital de trabajo, su propio director ejecutivo, sus propios empleados, oficina y equipo".

Bill extrae la experiencia de los errores iniciales que cometió la Junta de Servicios Generales cuando trató de manejar directamente las funciones de servicio. Por ello nos previene constantemente contra la "excesiva *concentración* de dinero o poder".

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 que ser asumida por los custodios de la Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos.

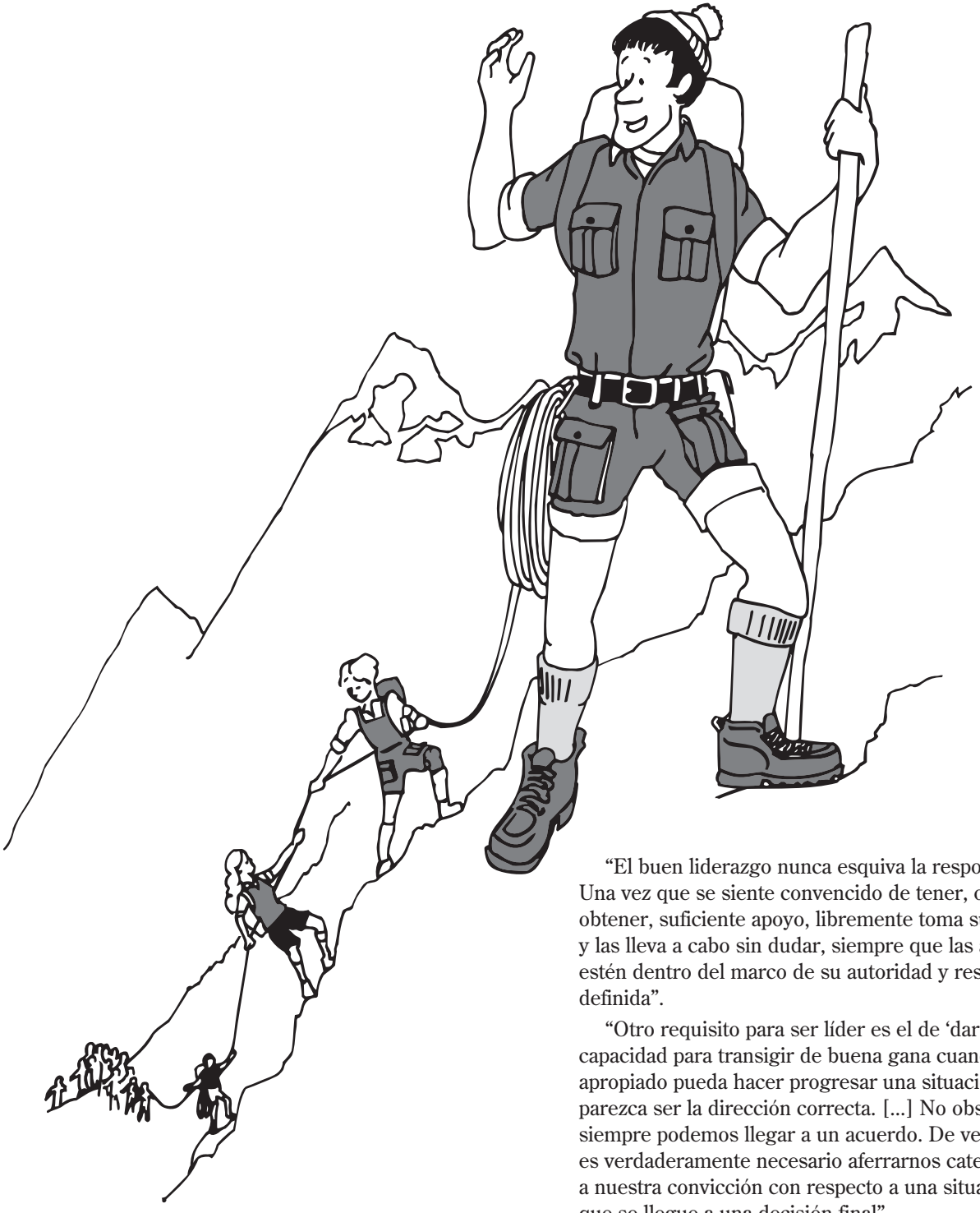
"Por muy cuidadosos que seamos al diseñar la estructura de principios y relaciones de nuestro servicio, por muy bien equilibradas que queden la autoridad y la responsabilidad, los resultados operativos de nuestra estructura no pueden ser mejores que la labor personal de aquellos que tienen que integrarla 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".

Debido al principio de rotación de AA, la tarea de encargar nuestra estructura de servicios a funcionarios capaces y dedicados, resulta un esfuerzo continuo. La base de la estructura de servicio —y al mismo tiempo la fuente de nuestro liderazgo— es el Representante de Servicios Generales. El RSG es el líder de servicio para su grupo, el vínculo indispensable entre el grupo y AA como un todo. Cuando actúan en forma conjunta, constituyen la conciencia de grupo de AA y juntos, en sus áreas, eligen los miembros de Comité de Área, los delegados y los candidatos del área para ser nominados como custodios. Los grupos que no han nombrado su RSG, deberían hacerlo. Y se necesitan mucho cuidado y dedicación cuando los RSG se reúnen en las asambleas de área. En tales ocasiones, las ambiciones personales deben dejarse a un lado así como los sentimientos de regionalismo o controversia. El pensamiento primordial en todos los momentos debe ser "¿Quién es la persona más calificada para este trabajo determinado?"

"Ninguna sociedad puede funcionar bien sin líderes capaces en todos sus niveles y AA no puede ser una excepción. Afortunadamente nuestra Sociedad está bendecida con gran cantidad de verdadero liderazgo: la gente activa de hoy, los líderes potenciales del mañana, pues en cada nueva generación abundan los miembros capaces. Tenemos abundancia de hombres y mujeres cuya dedicación, estabilidad, visión y cualidades especiales, los hace capaces de desempeñar cualquier posición de servicio posible. Solo tenemos que buscarlos y confiar en que nos servirán.

"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 ayudarle a realizar su trabajo.

"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 esquiva 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".

"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. [...] 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".

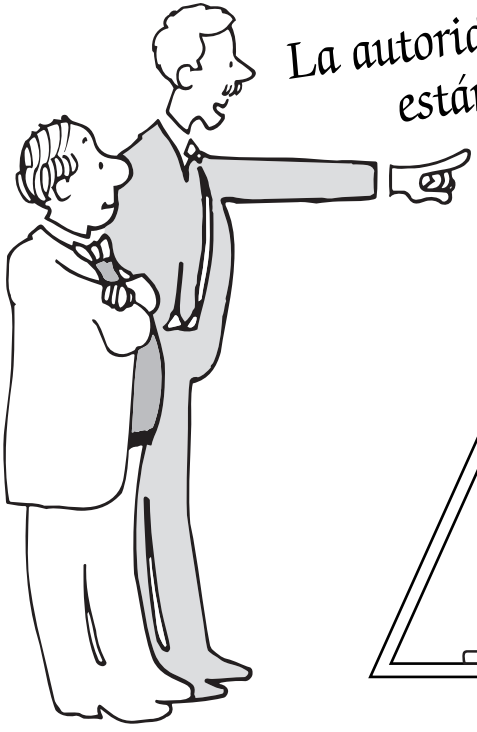
"Nuestros líderes no nos impulsan por mandatos, nos dirigen con su ejemplo". En efecto, les decimos: "Trabajen para nosotros, pero no nos manden".

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.

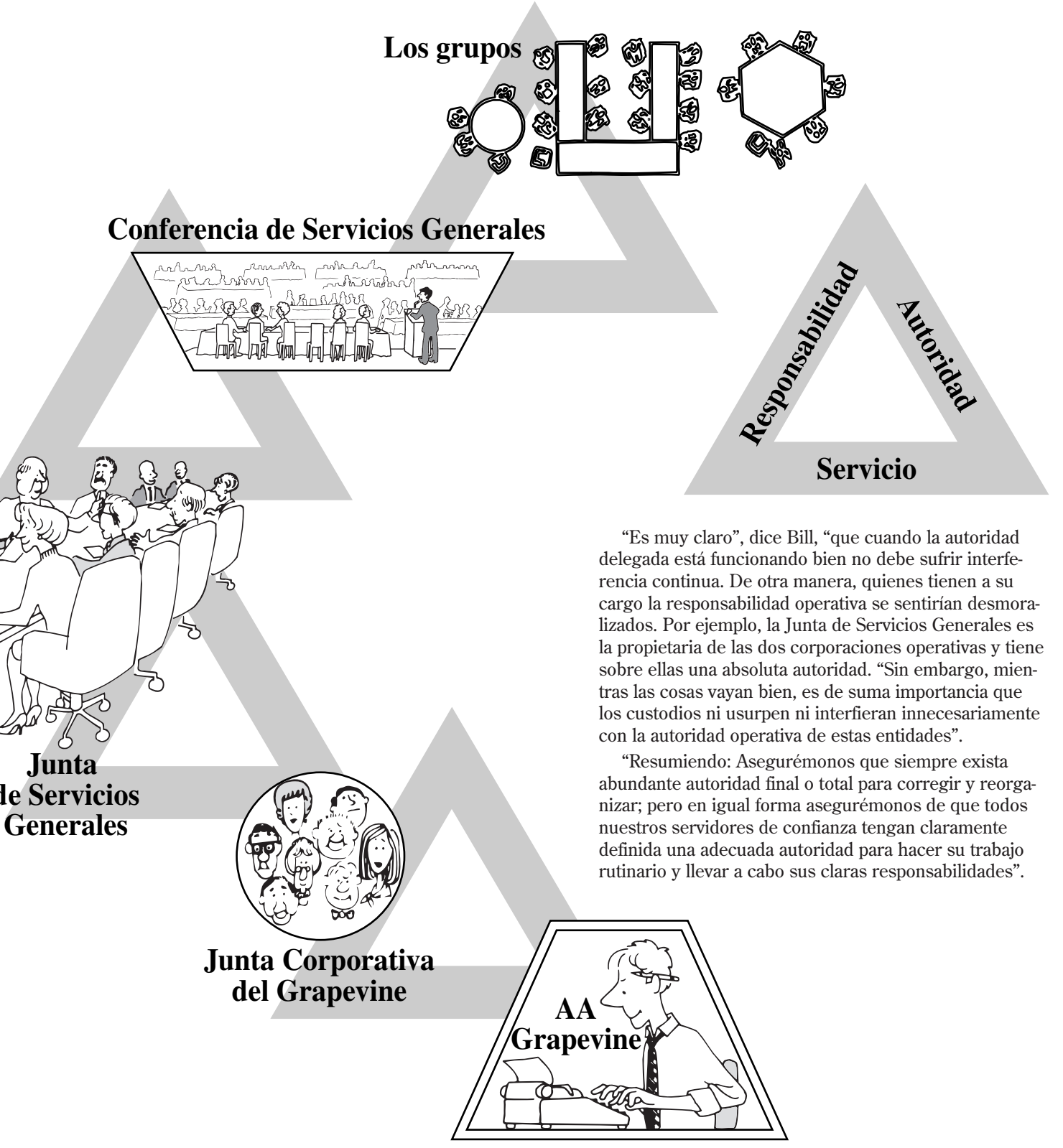
Nuestra estructura de servicio no puede actuar de manera eficaz y armónica, a menos que, en cada nivel, la responsabilidad operativa se vea correspondida por una autoridad suficiente para cumplirla. Esto requiere que cada nivel de autoridad pueda ser *delegado* y que las responsabilidades de cada entidad sean bien definidas y claramente entendidas.

Como hemos visto en el (Concepto I), "la responsabilidad final y la autoridad fundamental" residen en los grupos de AA, los cuales *delegan* su autoridad a la Conferencia (Concepto II). La Conferencia, a su turno, *delega* a la Junta de Servicios Generales la autoridad para manejar los asuntos mundiales de AA (Concepto VI). La Junta tiene autoridad sobre las entidades subsidiarias —AAWS y Grapevine—, pero *delega* a los directores de esas corporaciones la autoridad necesaria para operar adecuadamente sus entidades de servicio. Los directores tienen jerarquía de autoridad sobre los funcionarios ejecutivos de las corporaciones, pero delegan en dichos funcionarios la autoridad suficiente para que puedan llevar a cabo sus tareas administrativas. Y finalmente, los funcionarios ejecutivos *delegan* a los trabajadores de la OSG y del Grapevine la *autoridad* necesaria para que puedan hacer su importante trabajo de servicio.



La autoridad y responsabilidad están bien definidas

AA World Services, Inc.



"Es muy claro", dice Bill, "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. Por ejemplo, la Junta de Servicios Generales es la propietaria de las dos corporaciones operativas y tiene sobre ellas una absoluta autoridad. "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".

"Resumiendo: Asegurémonos que siempre exista abundante autoridad final o total para corregir y 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".

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.

En este Concepto, cuyo enunciado es el segundo en longitud, Bill explica con gran detalle la composición, las funciones y relaciones de trabajo entre los comités permanentes de la Junta de Servicios Generales, las juntas de las corporaciones subsidiarias, la Oficina de Servicios Generales y AA Grapevine, tal como existían en 1962. A medida que AA ha crecido y cambiado, muchas de las descripciones que hizo Bill podrían ser diferentes hoy en día, mientras que algunos de los asuntos tratados resultan ya obsoletos. No obstante, el texto completo tiene un gran valor como documento histórico y muchos de los principios son todavía aplicables, como se ve más adelante.

Bajo la estructura de servicio que hemos venido describiendo, existe otra estructura interna que consta de los miembros no custodios de los comités de custodios; los directores no custodios de las corporaciones de servicio y los funcionarios ejecutivos y empleados de las entidades de servicio. "Estas personas no solamente *apoyan* el liderazgo de los custodios, sino que realmente *comparten* dicho liderazgo", dice Bill.

A continuación se describen algunos de esos principios, que se aplican a AA World Services Inc, y AA Grapevine, Inc.

1. Posición de los ejecutivos

Ninguna actividad de servicio puede funcionar bien si no cuenta con una dirección ejecutiva competente y permanente. Esta dirección debe estar manejada por *una sola persona*, que recibirá la ayuda de tantos auxiliares como resulten necesarios. Esa persona deberá tener amplia libertad y autonomía para hacer su trabajo y no debe sufrir interferencias mientras el trabajo esté correctamente ejecutado.

2. La compensación salarial de los trabajadores pagados

Cada trabajador a sueldo (ejecutivo, funcionario o asesor) debe ser recompensado económicamente en relación razonable con el valor de los servicios que presta, en términos de equidad respecto al valor de esos mismos servicios o calificaciones dentro del mundo comercial… Cuando se recibe ayuda barata, es muy probable que se trate de ayuda deficiente e insegura y resulta muy costosa a largo plazo. Esto ni es espiritualidad ni sentido comercial. Si se cuenta con recursos financieros para el servicio, debemos pagar bien a nuestros empleados.

Es como un carrusel de sombreros.

3. La rotación entre el personal a sueldo

En la Oficina de Servicios Generales de AA, cada dos años se cambian las asignaciones de tareas para los miembros del personal. Al contratarlos, se espera que posean la capacidad de hacer o aprender a hacer cualquier trabajo en la OSG, con la excepción de la dirección general.

Recuerde a nuestro trabajador en el Concepto IV.

4. La importancia de la "plena participación" de los trabajadores a sueldo

Hemos tratado acerca de la necesidad de dar al personal clave una representación votante en los comités y juntas de las corporaciones. Deben tener una posición que se corresponda con las responsabilidades que les encargamos, como la tienen los voluntarios de la organización.

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 personalmente punitiva, o una incitación a controversia pública; que, aunque la Conferencia pueda actuar al servicio de Alcohólicos Anónimos, nunca realizará 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.

Este Concepto consta de las Garantías Generales de la Conferencia. Está como "grabado en piedra", puesto que, si bien Bill deja abiertas las puertas para que puedan hacerse cambios y alteraciones en los demás Conceptos, así como señala que en el resto de la Carta Constitutiva de la Conferencia "pueden hacerse enmiendas", estas Garantías Generales, como los Doce Pasos o las Doce Tradiciones solo pueden cambiarse "con el consentimiento escrito de las tres cuartas partes de todos los grupos de AA del mundo que respondan".

¿A qué se debe esto?

Se debe a que "estas Garantías indican la calidad de la prudencia y espiritualidad que siempre deberá poseer la Conferencia de Servicios Generales… Estos son los vínculos permanentes que mantienen a la Conferencia atada al movimiento al cual sirve".

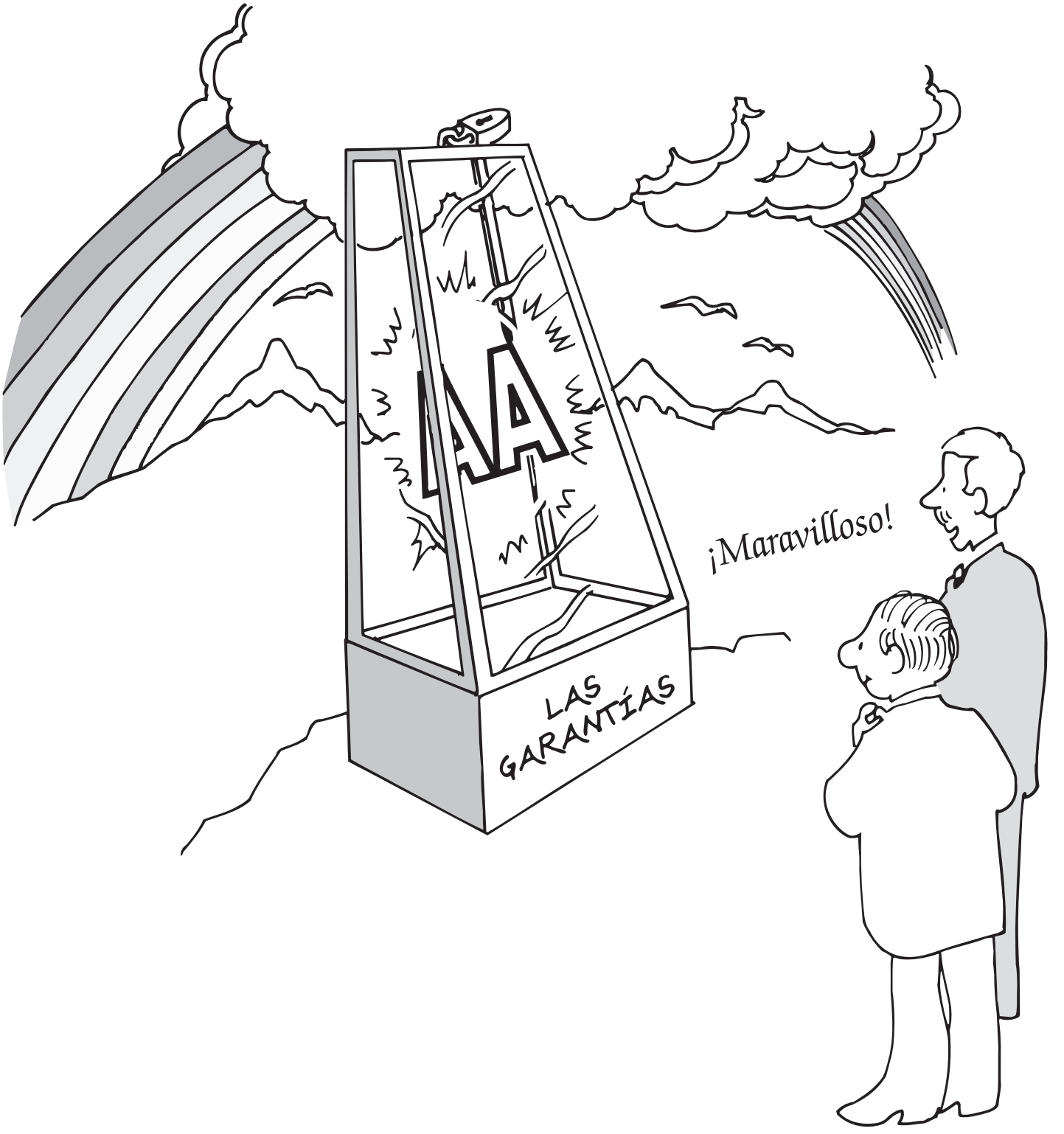
Las Garantías también expresan los principios espirituales que pueden aplicarse a todas las entidades de servicio de AA. Consideremos entonces uno a uno estos principios:

Primera Garantía: "En la Conferencia nunca se presentará una acumulación peligrosa de dinero o poder". La Séptima Tradición nos previene contra la acumulación de grandes sumas de dinero. Mientras logremos rehusar las contribuciones de personas ajenas y limitar las contribuciones de los miembros de AA, "nunca nos volveremos ricos en un sentido peligroso". Y si mantenemos el espíritu de la Segunda Tradición de que "nuestra autoridad fundamental es un Dios amoroso" y que "nuestros líderes no son más que servidores de confianza que no gobiernan", estaremos a salvo de la concentración excesiva de poder.

Segunda Garantía: "El criterio financiero prudente debe ser el tener suficientes fondos de operación más una reserva adecuada". Aunque muchos de nosotros, los miembros de AA, fuimos derrochadores de dinero, cuando se trata de sostener la operación de servicios, "tendemos a volvernos un poco avaros". En AA el costo de la Oficina de Servicios es relativamente bajo en relación con el número inmenso de grupos atendidos y cuando se presenta la necesidad de apoyo, las contribuciones se manifiestan. El Fondo de Reserva se ha organizado para que pueda atender durante un año los gastos de funcionamiento de la OSG y el Grapevine. El Fondo de Reserva proviene casi exclusivamente de los ingresos por la venta de literatura de AA, dinero que también sirve para suplir los déficits de operación resultantes de la diferencia entre los costos de servicio de los grupos y las contribuciones voluntarias de dichos grupos.

Tercera Garantía: "Ninguno de los miembros de la Conferencia podrá ser colocado en posición de desmedida autoridad sobre los demás". Este principio es ampliamente descrito en el Concepto IV, pero como es tan importante, "lo hemos convertido en esta Garantía", como una "una acción fuerte contra la creación de una autoridad incondicional en cualquier nivel de nuestra estructura de la Conferencia".

Cuarta Garantía: "Que se llegue a todas las decisiones importantes por discusión, por votación y, de ser posible, por unanimidad sustancial". Esta Garantía es, por un lado,


LA
LAS GARANTÍAS
¡Maravilloso!

“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”.

Quinta Garantía: “Que ninguna acción de la Conferencia sea personalmente punitiva o una incitación a la controversia pública”. “Prácticamente todas las sociedades y 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 encargaría 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 cediéramos 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.

Algunas de las situaciones que pueden llamar la atención de la Conferencia son:

AA puede verse “expuesta a ataques públicos o ser fuertemente ridiculizada” tal vez con pronunciamientos que tienen poca o ninguna justificación. En estos casos, la mejor defensa sería no hacer defensa de ninguna clase, es decir, mantener un completo silencio a nivel público. [...] 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—.

La violación pública de las Tradiciones de AA.

Nuestros propios miembros pueden intentar utilizar el nombre de AA con propósitos privados. “Debe omitirse totalmente la acción agresiva o punitiva en estos campos. Sin embargo, privadamente podemos informarles a los violadores de las Tradiciones que están actuando en forma contraria a lo esperado. Si ellos insisten, podemos adelantar buscando otras fuentes de persuasión. [...] A la larga tendremos que confiar principalmente en la fuerza de la opinión de AA y la opinión pública”.

“Otra clase de problema es el de un ocasional desacuerdo entre nosotros que llegue a trascender al nivel público”. Como la OSG no cumple funciones policíacas, lo máximo que se puede lograr en muchos casos es hacer una oferta de mediación.

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”.

Las Tradiciones de AA conceden a los miembros y a los grupos libertades extraordinarias. En la práctica, 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. Por consiguiente, esperamos que nuestras Conferencias siempre traten de actuar con un espíritu de mutuo respeto y amor entre todos sus miembros.

“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”.