

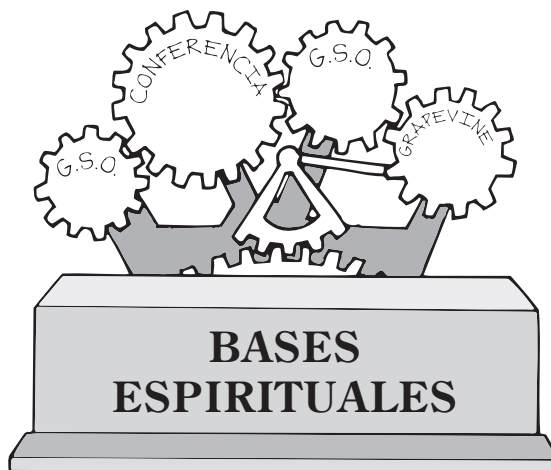
# Los Doce Conceptos para el Servicio Mundial

Como explicó Bill W. los principios espirituales que sirven de soporte a la estructura de A.A. 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 A.A. que actúan en calidad de “servidores de confianza”.

El crecimiento de A.A. 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 había 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 paso que se editaba la revista mensual *The A.A. 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 hubie-



ra 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. Es de anotar el hecho curioso de que, entre toda la literatura aprobada por la Conferencia, el libro *Doce Conceptos para el Servicio Mundial* es el único que se acredita a un autor personal: Bill W.

Bill dijo claramente, que los Doce Conceptos son un poco de todo: los Conceptos III, IV, V, IX y XII son esencialmente 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 por las comillas, aunque en ocasiones, para efectos de la claridad, sea 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 A.A. deben siempre residir en la conciencia colectiva de toda nuestra Comunidad.*

Se ha dicho que Alcohólicos Anónimos es una organización desordenada, con los pies en la cabeza, porque la “responsabilidad final y la autoridad fundamental de los servicios mundiales” radica 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 A.A. 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 normalización de la literatura y de la información al público sobre las actividades de A.A., la ayuda a la creación de Grupos nuevos compartiendo 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 recurrieron permanentemente a los cofundadores Bill W. y el Dr. Bob, para acatar su liderazgo en cuestiones de políticas generales.

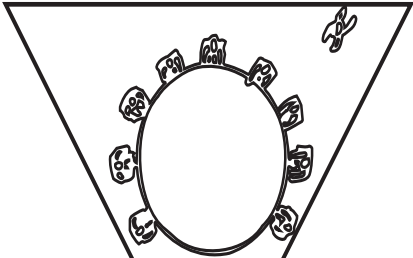
Cuando A.A. se encontraba en medio del más “exuberante desarrollo”, el Dr. Bob cayó gravemente enfermo y Bill W. preguntó: “¿Cuando el Dr. Bob y yo hayamos desaparecido, quién se encargará de aconsejar a los Custodios y a los funcionarios de la Oficina?” La respuesta, en sentir de Bill, debía hallarse en la conciencia colectiva de los Grupos de A.A. 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 sólo existe una autoridad fundamental: un Dios amoroso que puede manifestarse en la conciencia de nuestro Grupo. Nuestros líderes no son más que servidores de confianza. No gobiernan.”

Los principios implícitos en la Tradición Dos son de una claridad cristalina, dice Bill: “Los Grupos de A.A. son la suprema autoridad y sus líderes deben estar investidos de responsabilidades delegadas únicamente.” 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 raciocinio, suficiente responsabilidad y suficiente amor para con el hombre y para con Dios, como para asegurar que nuestra democracia de servicio mundial podrá trabajar bajo todas las circunstancias”.



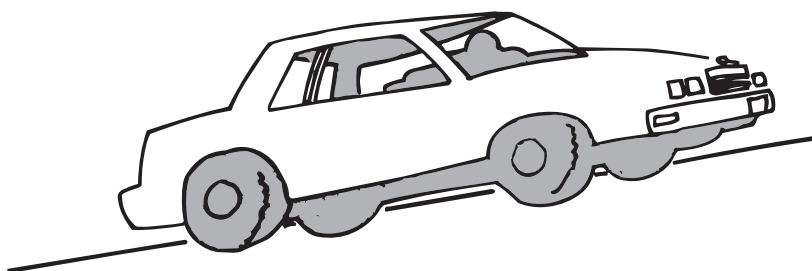
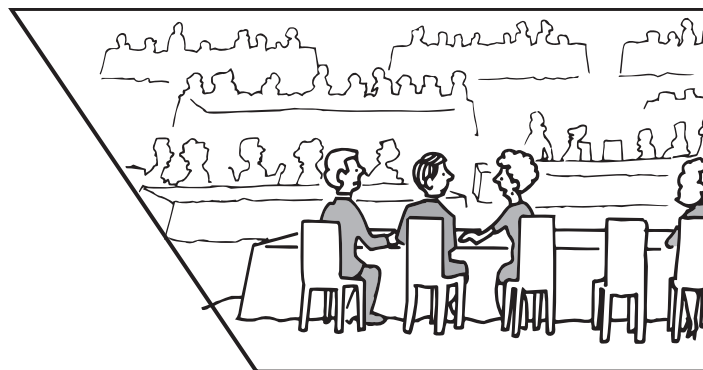
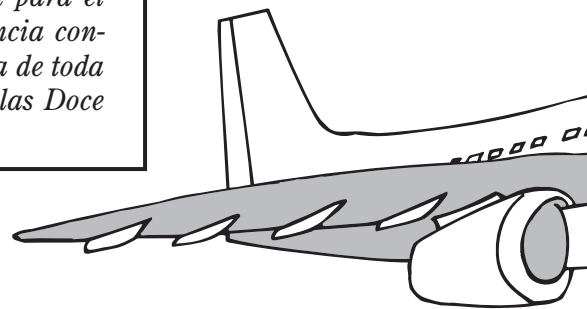
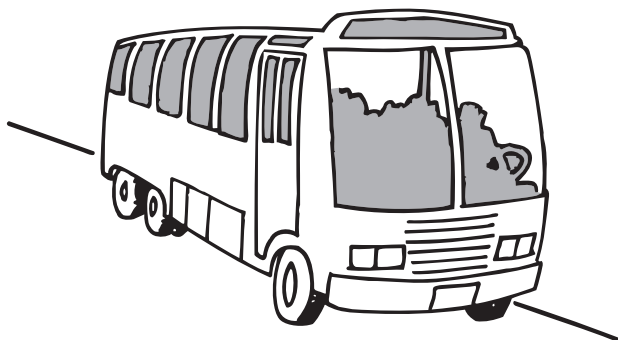
A.A.  
W.S.

GV

AA

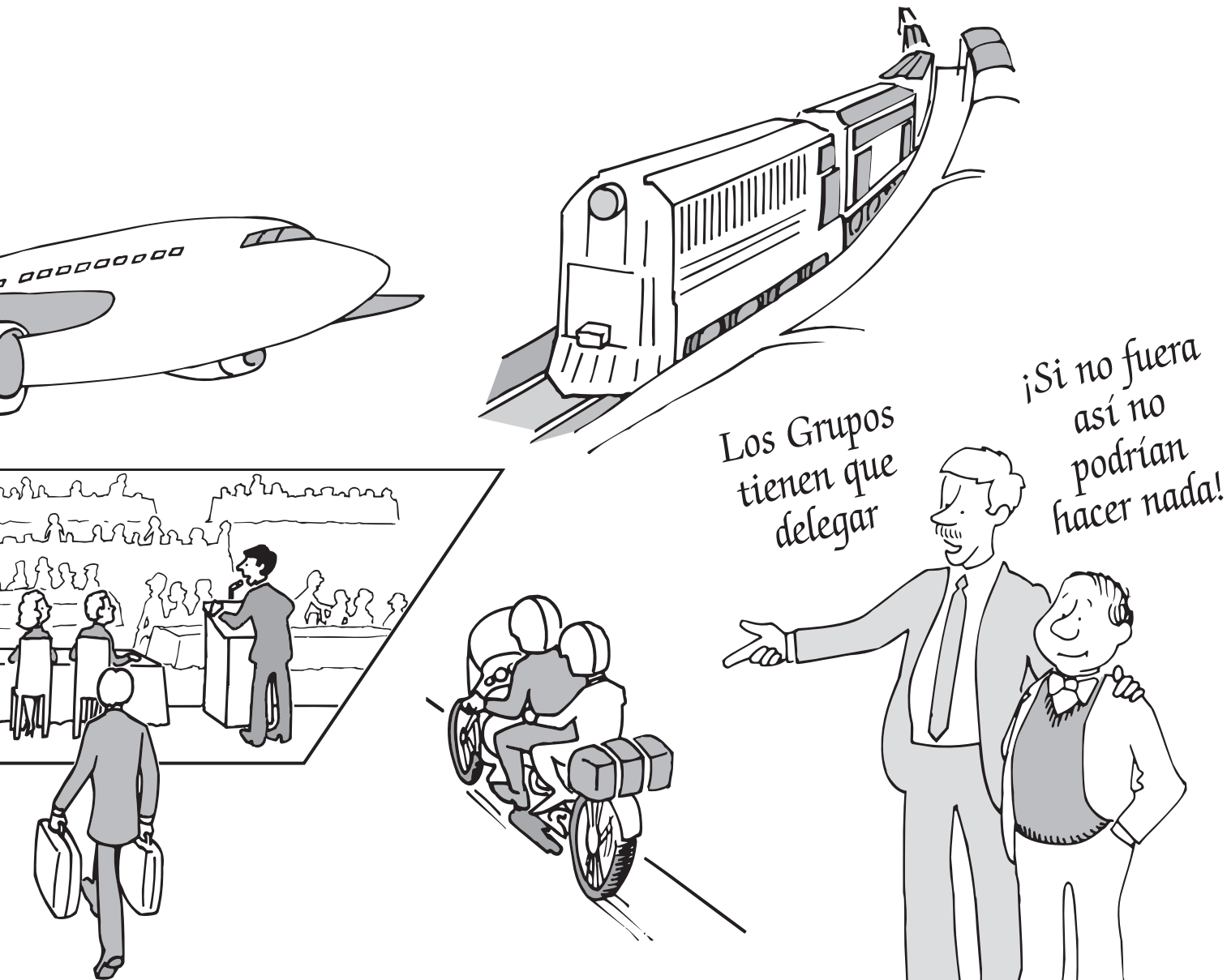
## Concepto II

*Cuando en 1955 los grupos de A.A. confirmaron la Carta de Constitución (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 Doce del Estatuto de la Conferencia.*



**E**l Concepto I establece que en los Grupos de A.A. reside “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 A.A., la información pública, la Oficina de Servicios y el A.A. Grapevine. Sin embargo, como los Custodios recurrían continuamente a los cofundadores en solicitud de asesoría y orientación, a tiempo que los Grupos contaban con ellos para los mismos fines, se volvió evidente que el liderazgo debía transferirse a los grupos de A.A. como un todo. Pero para que los



Los Grupos  
tienen que  
delegar

¡Si no fuera  
así no  
podrían  
hacer nada!

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 por cada uno de los Grupos. Estos R.S.G. se reúnen periódicamente en Asambleas de Area y cada dos años eligen a un Delegado para que actúe en nombre de todos los Grupos del Area. En el mes de abril de cada año, los Delegados de las 91 Areas 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 A.A. Grapevine y algunos otros funcionarios y trabajadores del servicio. De esta manera la Conferencia se convierte en la “voz verdadera 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 A.A. 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 antecedente para este Concepto, usted debiera familiarizarse con el Estatuto de la Conferencia y los reglamentos de la Junta de Servicios, documentos que se encuentran en el *Manual de Servicios de A.A.* 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 A.A. 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 R.S.G. en vez de proporcionarles el “Derecho de Decisión”, la Asamblea de Area actuará amarrada. De igual manera, si los R.S.G. dan *instrucciones* estrictas a los Delegados de Area, entonces la Conferencia se verá limitada en la toma de decisiones. Bill W. observa que “nuestros Delegados a la Conferencia son *primordialmente* servidores de A.A., 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.”

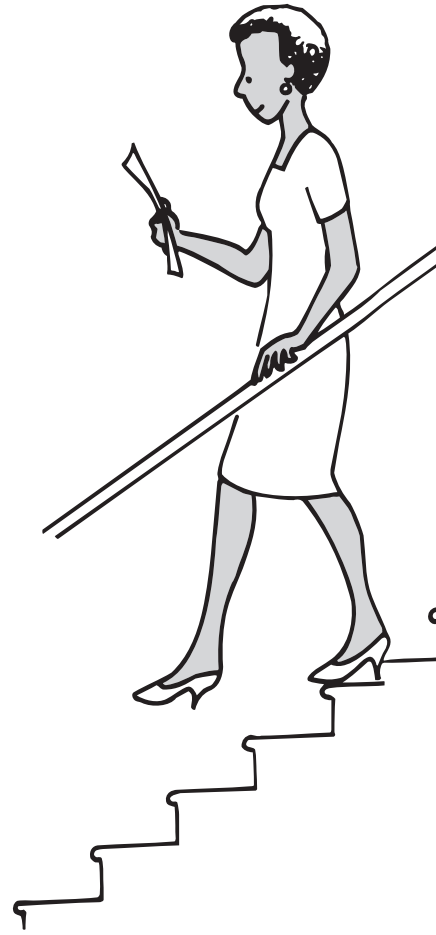
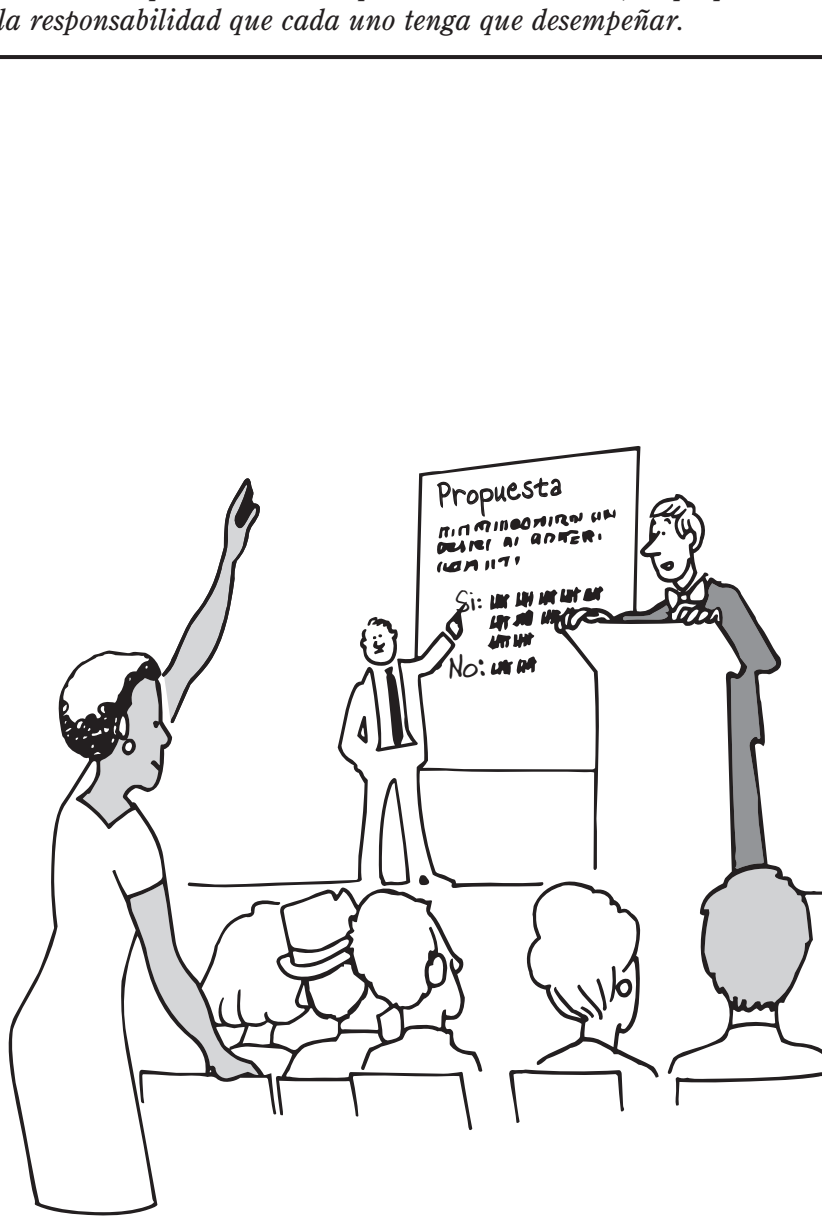
Bill nos previene contra la utilización del “Derecho de Decisión” como una excusa para no elaborar informes adecuados acerca de las acciones adelantadas; para exceder funciones específicamente delineadas; o para omitir la consulta a las personas indicadas antes de tomar decisiones importantes. Pero concluye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

“Todo nuestro programa dentro de A.A. descansa en el principio de la mutua confianza. Confiamos en Dios, confiamos en A.A. y confiamos en cada uno de nosotros.”



# 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 le sea permitida una representación con voto, en proporción razonable a la responsabilidad que cada uno tenga que desempeñar.*







**E**l principio del “Derecho de Participación” se incrusta dentro de la Conferencia de Servicios Generales, por medio del Estatuto 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 A.A. World Services (por ejemplo, la Oficina de Servicios Generales) así como los directivos y ejecutivos del A.A. Grapevine.

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

El Presidente de la Junta de Servicios Generales nombra miembros no custodios ante los Comités permanentes para contar con la ventaja de sus habilidades personales; los ejecutivos sirven como Secretarios de dichos Comités. “No hay ‘superiores’, ni ‘inferiores’, ni ‘asesores’”. Los nuevos Custodios de la Junta de Servicios Generales y los nuevos directores de A.A.W.S. 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

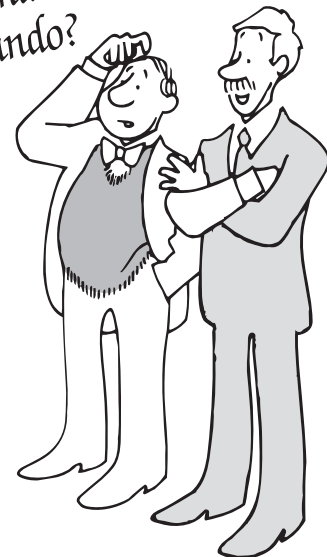
las reuniones de la Junta. Todas esas personas son invitadas debido al “Derecho de Participación” de A.A. Así los Custodios y Directores “se ponen en comunicación directa con todos aquellos trabajadores los cuales a su vez se sienten queridos y necesarios. Aunque ellos no tienen derecho al voto, pueden 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 conocedores 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 A.A. 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”.

*¿El personal de la oficina está votando?*

*En A.A. todos somos iguales.*



# 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 serán considerados cuidadosamente.*

Quienes llegan por primera vez a la Conferencia de Servicios Generales de A.A. se muestran sorprendidos por los esfuerzos del Presidente de la Conferencia, para lograr que la minoría tenga siempre una segunda oportunidad de presentar sus puntos de vista. Aún después de que se ha adelantado un extenso debate y concluido en votación donde se alcanza una mayoría sustancial, se insiste en que quienes defendieron la parte contraria expresen una vez más su opinión. Son muy numerosas las ocasiones en que, cuando esto ha sucedido, el argumento de la parte perdedora resulta tan importante e interesante, que la Conferencia se ve obligada a revertir el concepto ya formado.

Este es el "Derecho de Apelación" en pleno funcionamiento. Bill dice que el mismo principio debería aplicarse a todas las reuniones de Comités de Area, 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, erróneamente informada, superficial, 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 Area, 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 A.A., 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 del *Manual de Servicios de A.A.* 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.

### Petición:

Los abajo firmantes  
con la firme creencia  
de prestar un  
servicio al bienestar  
común del Grupo,  
recomendamos...

# Concepto VI

*En nombre de A.A. 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 como Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos.*



**H**emos visto que la “responsabilidad final y la autoridad total” de las actividades del servicio de A.A. reside en los Grupos de A.A. (Concepto I), pero que para llevar a cabo esta responsabilidad deben delegarla a la Conferencia (Concepto II). La Conferencia, a su turno, debe delegar la autoridad administrativa a la Junta de Servicios Generales (Junta de Custodios). Es muy conveniente conocer en detalle los Estatutos de la Conferencia y los Reglamentos de la Junta de Servicios Generales para comprender este tipo de relación y la libertad de acción que deben tener los Custodios.

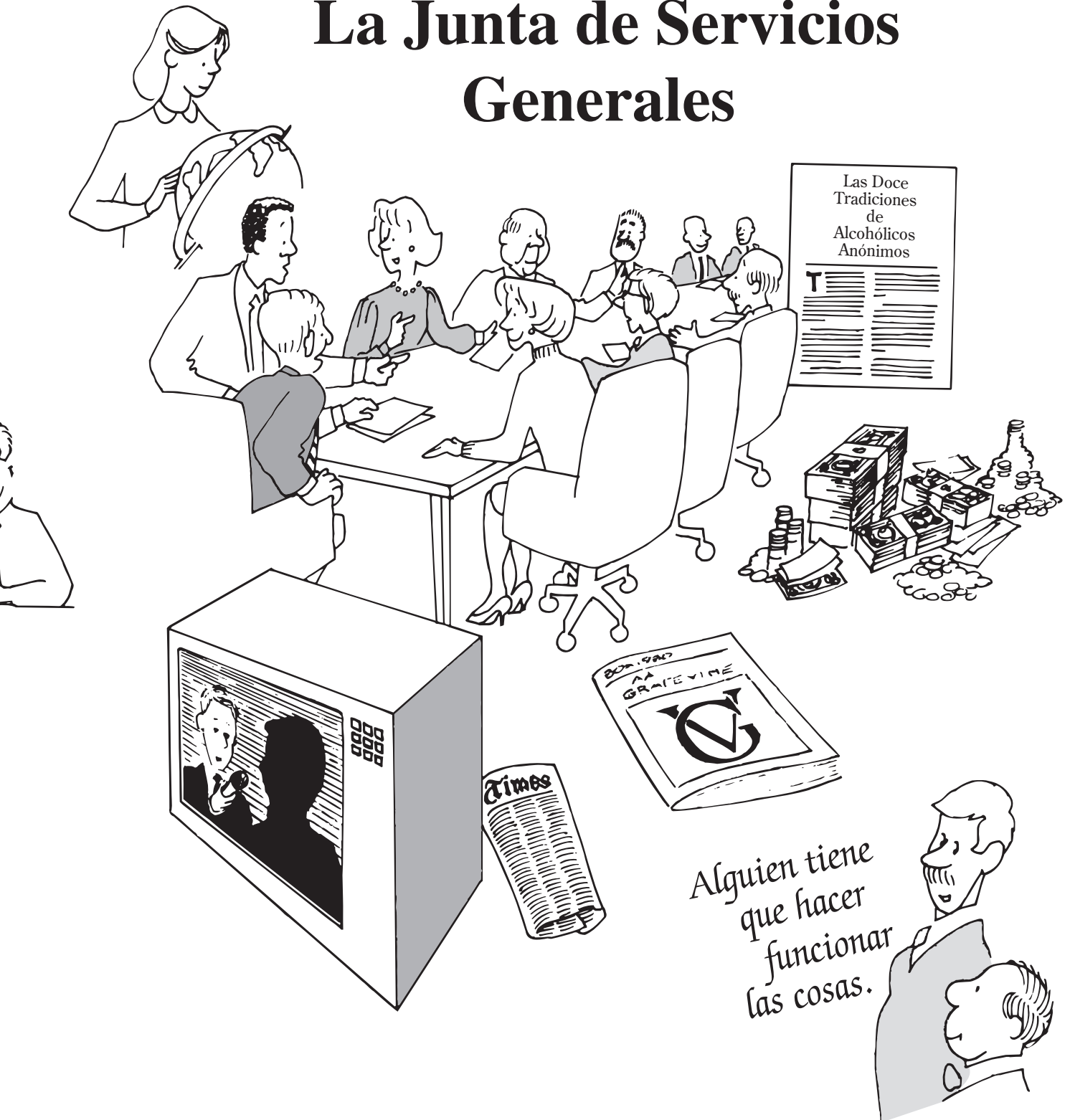
Los Custodios tienen la responsabilidad legal y práctica de la operación de A.A. World Services Inc. (que incluye las publicaciones de A.A. y la Oficina de Servicios Generales) y de The A.A. Grapevine, Inc. Estas entidades mueven entre todas valores de varios millones de dólares anualmente. Los Custodios deben responder también por las actividades de información al público. Son los guardianes de las Doce Tradiciones. Tienen la responsabilidad de llevar el mensaje de A.A., a los demás países de todo el mundo. Son los “banqueros” de A.A., pues tienen que supervisar las operaciones financieras y las inversiones que se hacen con el Fondo de Reserva. (En el texto del Concepto II se da una lista más detallada de sus funciones.)



Bill hace notar que si bien “nuestro objetivo es siempre espiritual”, de todas maneras nuestro servicio mundial es una “operación financiera a gran escala”. Y añade: “De arriba a abajo nuestra estructura de servicio semeja la de una gran empresa comercial. Los grupos de A.A. 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

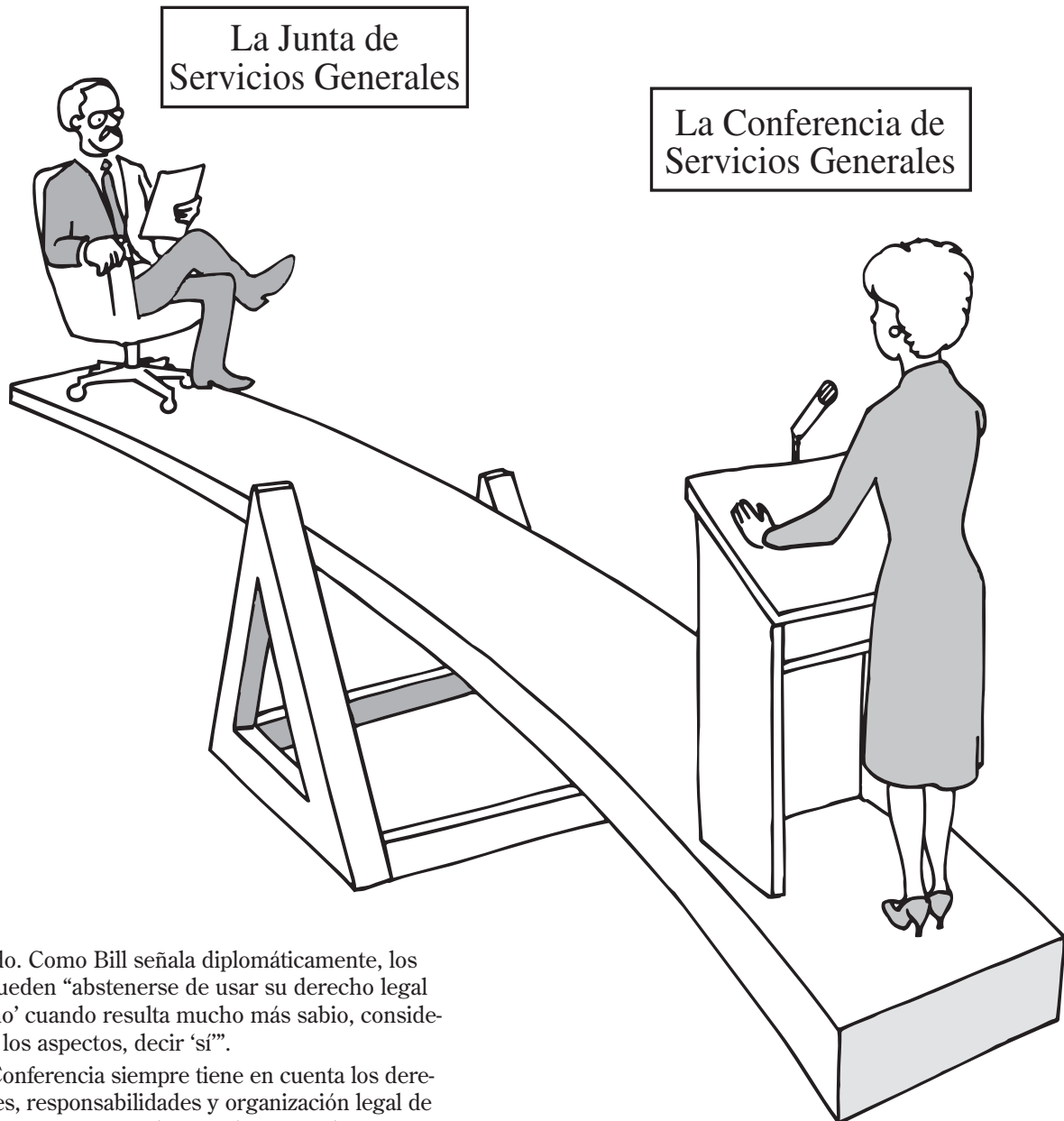
*La Conferencia reconoce que el Acta de Constitución y los Estatutos de la Junta de Servicios Generales son instrumentos legales; que los Custodios están por consiguiente totalmente autorizados para gobernar y dirigir todos los asuntos del servicio mundial de Alcohólicos Anónimos. Se entiende además,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



**E**ste concepto intenta clarificar 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 A.A. y por otro vemos que la Conferencia de Servicios Generales de A.A. conserva tal influencia tradicional y fuerza financiera que, de ser necesario, puede sobreponerse 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 influencia tradicional del Estatuto mismo; se deriva de la amplia mayoría de los dos tercios de los Delegados escogidos por los Grupos en la Conferencia”, y, finalmente, en casos extremos estará basado en la indiscutible capacidad que tienen los delegados para negar a la Junta de Servicios Generales los dineros que ella necesite para operar ... “Teóricamente la Conferencia no es más que un cuerpo consultivo, pero en la práctica tienen 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 derechos, deberes, responsabilidades y organización legal de la Junta de Servicios Generales; y si los Custodios ... constantemente se dan cuenta que en la Conferencia reside la autoridad final de servicio ... ninguna de las dos entidades se verá tentada a ignorar o desautorizar a la otra. De esta manera todos los problemas graves serán resueltos y la armoniosa cooperación será la regla general.”



# Concepto VIII

Los Custodios de la Junta de Servicios Generales actúan en dos calidades básicas; (a) con respecto a los amplios asuntos de la política general y las finanzas. 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, los Custodios ejercen una función de supervisión administrativa por medio de su facultad de elegir a todos los directores.



AA World  
Services Inc.

Gerente General



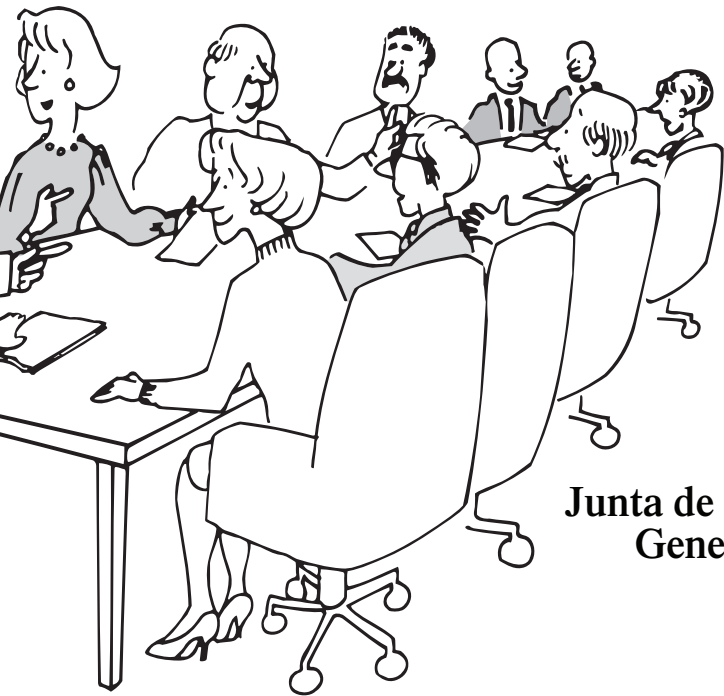
O.S.G.  
Box 4-5-9



**E**ste 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: A.A. World Services Inc. y The A.A. 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 del grupo y liderazgo... En estos asuntos, la Junta tiene que funcionar con gran cuidado y reflexión, para *planear, dirigir y ejecutar.*”

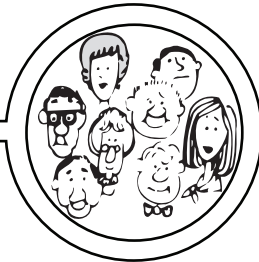
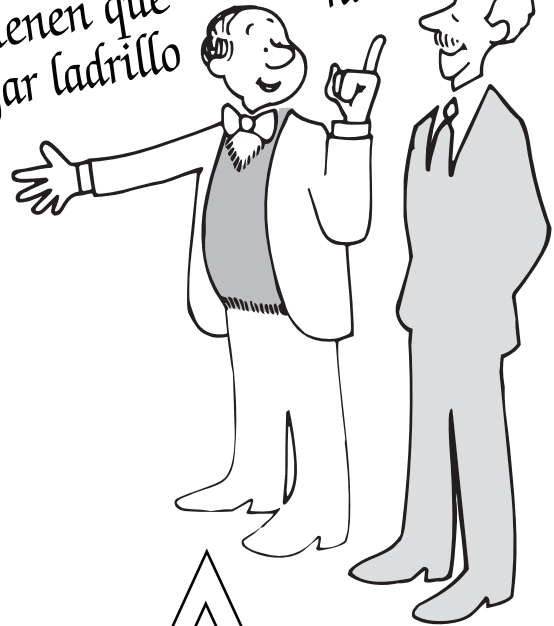
La Junta, por lo tanto, no debe distraerse o molestar-se con las dificultades menores e interminables que se presentan diariamente en la operación rutinaria de la Oficina de Servicios Generales o las empresas editoras, incluyendo el *Grapevine*. “Tiene que *delegar* entonces su función ejecutiva” a las juntas operativas de las empresas subsidiarias.



**Junta de Servicios  
Generales**

Así los custodios  
no tienen que  
cargar ladrillo

Pero los otros  
si pueden  
hacerlo



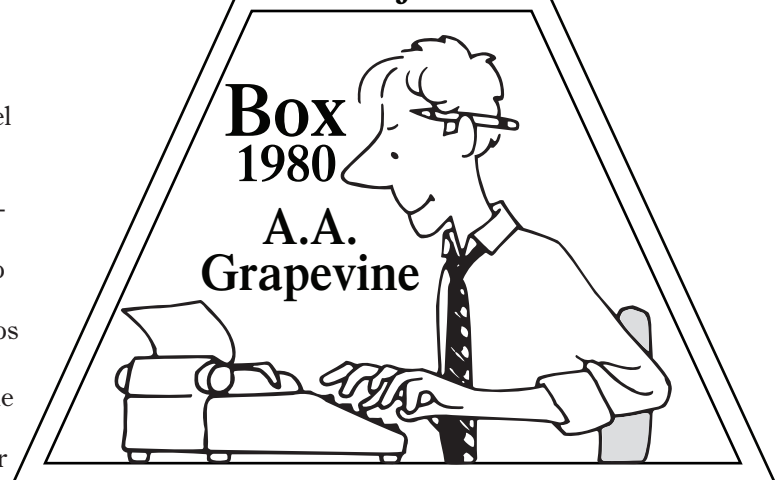
**Corporación  
Grapevine**



**Editor Ejecutivo**

“La actitud de la Junta debe ser de supervisión general y no de ejecución directa. Los Custodios son los responsables del buen manejo de la Corporación de Servicios Mundiales de A.A. y de la Corporación del Grapevine al elegir los directivos 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 sus propios estatutos, su propio capital de trabajo, su propio director, sus propios empleados, oficinas 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 A.A., tiene que ser asumida por los Custodios de la Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos.*

“**N**o importa cuán cuidadosamente diseñemos la estructura de principios y relaciones de nuestro servicio, ni qué tan equilibrados 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 manejarla y hacerla funcionar. El buen liderazgo no puede funcionar bien en una estructura pobremente diseñada. Pero un liderazgo débil puede muy difícilmente funcionar aun en la mejor de las estructuras.”

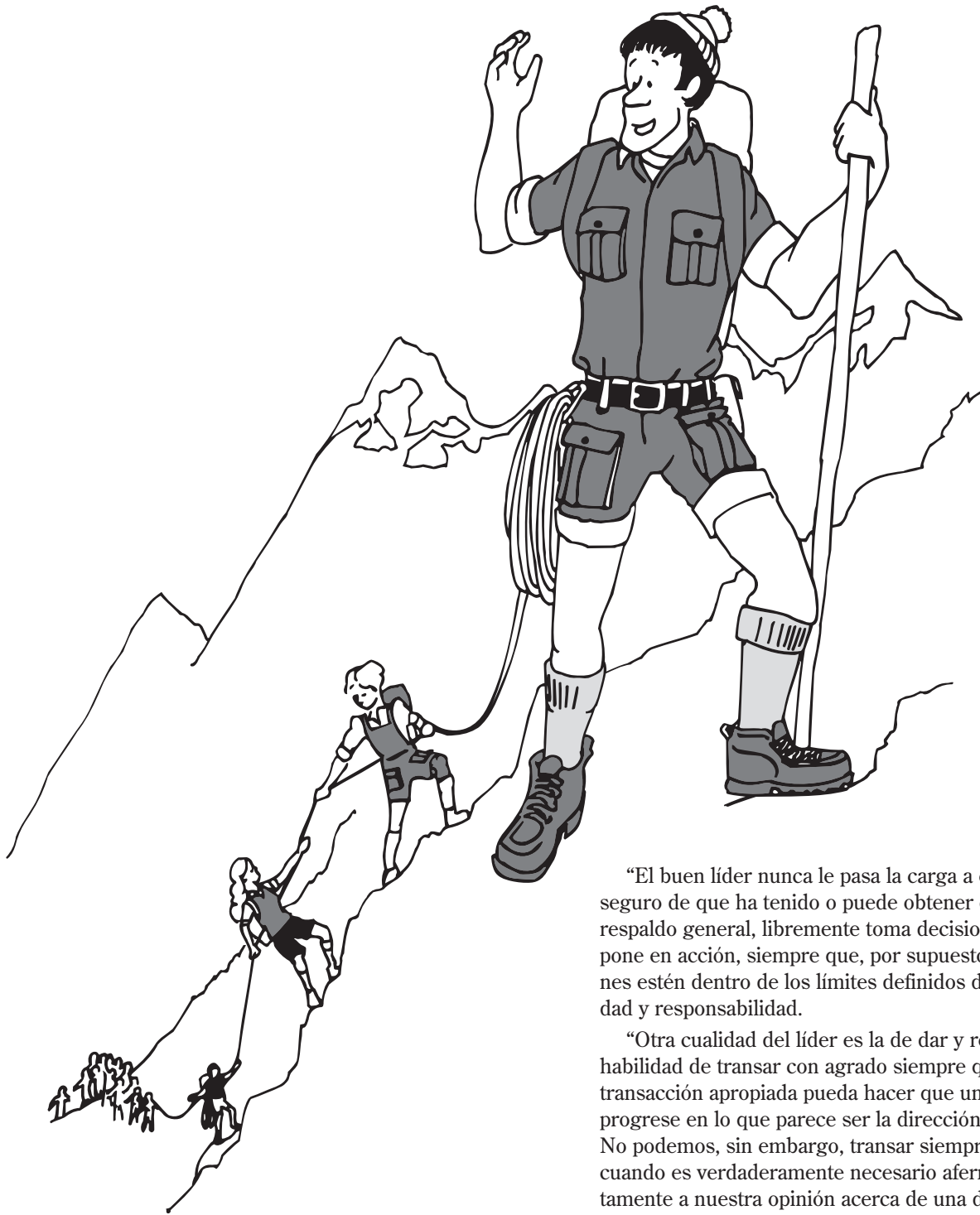
Debido al principio de rotación de A.A., la tarea de encargar nuestra estructura de servicios a funcionarios capaces y dedicados, resulta un esfuerzo continuo. La base de la estructura de servicio —y al mismo tiempo la fuente de nuestro liderazgo— es el Representante de Servicios Generales. El R.S.G. es el líder de servicio para su Grupo, el vínculo indispensable entre el Grupo y A.A. como un todo. Cuando actúan en forma conjunta, constituyen la conciencia de Grupo de A.A. y juntos, en sus Areas, eligen los miembros de Comité de Area, los Delegados y los candidatos del Area para ser nombrados como Custodios. Los Grupos que no han nombrado su R.S.G., debieran hacerlo. Y se necesitan mucho cuidado y dedicación cuando los R.S.G. se reúnen en las Asambleas de Area. 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 A.A. 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. Sólo tenemos que buscarlos y confiar en que nos servirán.

“Un líder en servicio dentro de A.A. es por lo tanto un miembro que puede personalmente poner en acción principios, planes y políticas, en una forma tan efectiva que al resto de nosotros le nace respaldarlo y ayudarlo en su tarea.

“Un buen líder también recordará que un plan o idea excelente puede venir de cualquiera, en cualquier parte. En consecuencia, un buen líder a menudo desechará sus propios planes por más que los aprecie, para aceptar otros que sean mejores y dará crédito a la fuente.





“El buen líder nunca le pasa la carga a otro. Una vez seguro de que ha tenido o puede obtener el suficiente respaldo general, libremente toma decisiones y las pone en acción, siempre que, por supuesto, tales acciones estén dentro de los límites definidos de su autoridad y responsabilidad.

“Otra cualidad del líder es la de dar y recibir, la habilidad de transar con agrado siempre que una transacción apropiada pueda hacer que una situación progrese en lo que parece ser la dirección correcta. No podemos, sin embargo, transar siempre. De vez en cuando es verdaderamente necesario aferrarnos estrictamente a nuestra opinión acerca de una decisión hasta que se establezca una conclusión final sobre el asunto.

“Nuestros líderes no gobiernan, sino que nos conducen por el ejemplo. En efecto, les decimos: ‘Actúen en nombre nuestro, pero no nos gobiernen.’”

# 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 A.A., 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 A.A. (Concepto III). La Junta tiene autoridad sobre las entidades subsidiarias —A.A.W.S. y The 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 G.S.O. y del Grapevine la *autoridad* necesaria para que puedan hacer su importante trabajo de servicio.

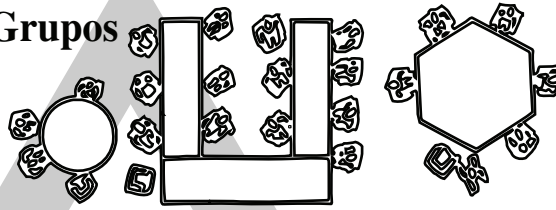


**AA World  
Services Inc.**

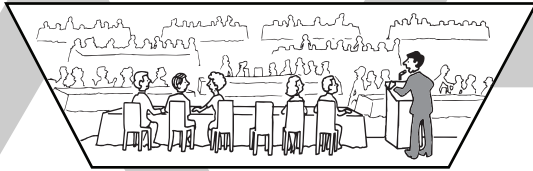


de  
G

## Los Grupos



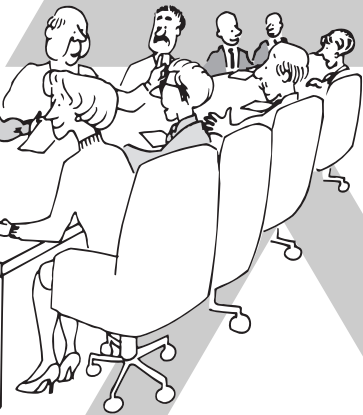
## Conferencia de Servicios Generales



Responsabilidad

Autoridad

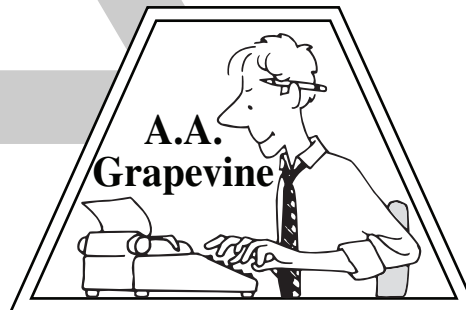
Servicio



## Junta de Servicios Generales



## Junta Corporativa del Grapevine



“Es muy claro”, dice Bill, “que cuando la *autoridad delegada está funcionando bien, no debe ser interferida a menudo.*” 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 supremamente importante que los Custodios no interfieran o usurpen 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 A.A. ellos siempre deberán recibir la asistencia de los mejores comités permanentes, de los directores de las corporaciones de servicios, de los ejecutivos, del personal de oficina y asesores, todos de la más alta competencia. Por consiguiente, la composición de estos Comités fundamentales y de las juntas de servicios, las cualidades personales de sus miembros, la forma de su incorporación, el servicio, los sistemas de 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.*

**E**n 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 The A.A. Grapevine, tal como existían en 1962. A medida que A.A. 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 A.A. World Services Inc, y The A.A. Grapevine.

## 1. El status 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 cuantos resulten necesarios. Esa persona deberá tener amplia libertad y autonomía para hacer su trabajo y no debe interferírsele 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 término. 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 los trabajadores pagados

En la Oficina de Servicios Generales de A.A., cada dos años se combinan las asignaciones de tareas para los funcionarios. Al contratarlos, se advierte a cada uno de los funcionarios que se tratará de lograr, a través de la rotación, que llegue eventualmente a aprender a manejar cada una de las diferentes tareas de servicio que se efectúan en la O.S.G., 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 pagados

Hemos tratado acerca de la necesidad de dar al personal de servicio una representación votante en los comités y juntas de las corporaciones. Deben tener un status proporcionado a las responsabilidades que les encargamos, al mismo nivel que 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 A.A., 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 posición de autoridad sobre ninguno de los otros; que todas las decisiones importantes sean alcanzadas por discusión, votación y siempre que sea posible, por unanimidad; que ninguna acción de la Conferencia sea punitiva a personas, o a 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.*

Este Concepto consta de las Garantías Generales de la Conferencia. Está como tallado 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 los Estatutos de la Conferencia “pueden hacerse enmiendas”, estas Garantías Generales, como los Doce Pasos o las Doce Tradiciones sólo pueden cambiarse “con el consentimiento escrito de las tres cuartas partes de todos los Grupos A.A. del mundo.”

¿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 la Conferencia atada al movimiento al cual sirve.”

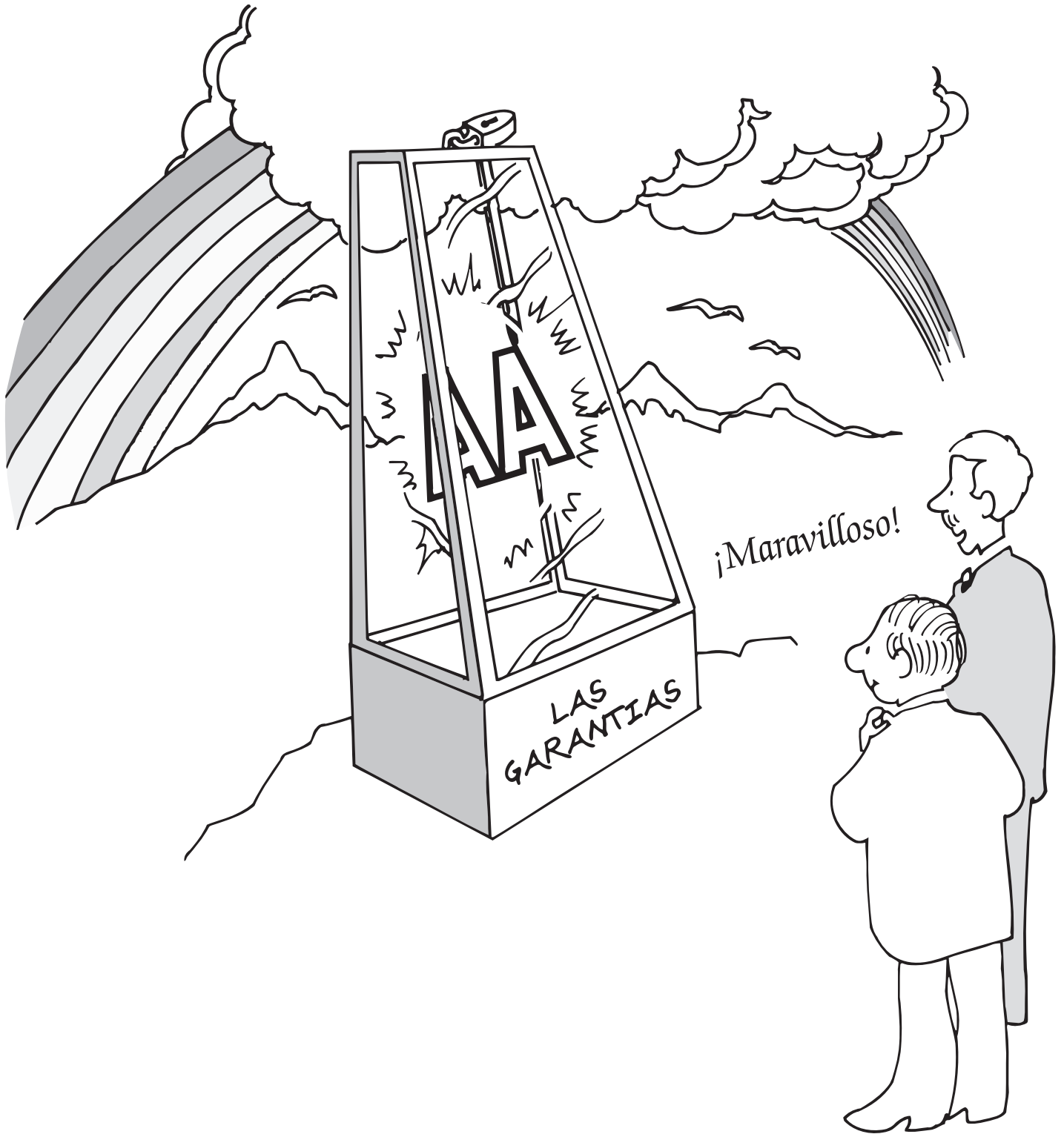
Las Garantías también expresan los principios espirituales que pueden aplicarse a todas las entidades de servicio de A.A. Consideremos entonces uno a uno estos principios:

**Garantía Uno:** “En la Conferencia nunca se presentará una acumulación peligrosa de dinero o poder.” La Tradición Siete nos previene contra la acumulación de grandes sumas de dinero. Mientras logremos rehusar las contribuciones de personas ajenas y limitar las donaciones de los miembros de A.A., “nunca nos volveremos ricos en un sentido peligroso.” Y si mantenemos el espíritu de la Tradición Dos de que “nuestra autoridad fundamental es un Dios amoroso” y que “nuestros líderes no son más que

fieles servidores que no gobiernan”, estaremos a salvo de la concentración excesiva de poder.

**Garantía Dos:** “El criterio financiero prudente debe ser el tener suficientes fondos de operación más una reserva adecuada.” Aunque muchos de nosotros, los miembros de A.A. fuimos derrochadores del dinero, cuando se trata de sostener la operación de servicios, “tendemos a volvernos un poco avaros.” En A.A. 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 G.S.O. y el *Grapevine*. El Fondo de Reserva proviene casi exclusivamente de los ingresos por la venta de literatura A.A., dineros que también sirven 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.

**Garantía Tres:** “Ninguno de los miembros de la Conferencia podrá ser colocado en posición de indebida 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 “fuerte acción contra la creación de una autoridad indebida en cualquier nivel de la estructura de nuestra Conferencia.”



¡Maravilloso!

LAS  
GARANTIAS

**Garantía Cuatro:** “Que todas las decisiones importantes sean logradas por discusión, por votación y de ser posible, por unanimidad sustancial.” Esta Garantía es, por un lado, “una salvaguardia contra cualquier precipitación o decisión arbitraria de una simple mayoría y por otro lado, toma nota de los derechos y la frecuente sabiduría de las minorías, sin importarnos su tamaño. Este principio garantiza que todas las materias importantes serán debatidas extensamente hasta donde el tiempo lo permita, y que los debates continuarán hasta cuando se obtenga el apoyo de una mayoría abrumadora para tomar cada una de las decisiones críticas.”

**Garantía Cinco:** “Que ninguna acción de la Conferencia puede ser punitiva personalmente o incitante a la controversia pública.” Aunque prácticamente todas las demás formas de sociedad o de gobierno consideran necesario castigar a los individuos que faltan a las creencias, leyes o principios, Alcohólicos Anónimos cree que esta actitud no es necesaria en su caso.

Cuando los miembros dejan de seguir los principios espirituales, el alcohol se encarga de quebrantarlos. No se requieren por tanto sistemas de castigos administrados por otros seres humanos. Esta condición particular es una ventaja enorme para todos nosotros, en la que podemos confiar y que nunca debemos abandonar para que no derivemos hacia los ataques personales y los castigos individuales. Entre todas las demás sociedades, la nuestra es la que menos puede arriesgarse a los resentimientos y conflictos que resultarían si cayésemos en la tentación de castigar con furia.

Por las mismas razones, no podemos ni debemos entrar en controversias públicas, aún en casos de legítima defensa. Nuestra experiencia ha comprobado que, en forma providencial, A.A. ha podido eximirse de la necesidad de pelear, por severa que fuese la provocación. Nada puede afectar más a nuestra unidad y el reconocimiento mundial de que gozamos, que las discusiones de carácter público, sin que importen los aparentes dividendos inmediatos que puedan obtenerse de la contienda.

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

A.A. puede verse sometida a “violento ataque público o un ridículo grave”, 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. Si en alguna oportunidad la crítica que se hace a nuestra

comunidad es parcial o totalmente justificada, lo correcto será reconocerlo *privadamente* a los críticos, dándoles las gracias.”

La violación pública de las Tradiciones de A.A.

Nuestros propios miembros pueden intentar utilizar el nombre de A.A. 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 A.A. 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 G.S.O. “no cumple funciones policivas”, lo único que podemos hacer es “ofrecer la experiencia de A.A. como tema de información.”

**Garantía Seis:** “Que si bien es cierto que la Conferencia actúa para el servicio de Alcohólicos Anónimos, nunca podrá ejercer actos de gobierno; y que, en la misma forma que la Sociedad de Alcohólicos Anónimos a la cual sirve, la Conferencia misma deberá permanecer siempre democrática en intención y en acción.”

Las Tradiciones de A.A. conceden a los miembros y a los Grupos libertades extraordinarias. En la práctica, “es probable que los A.A. tengamos mucha más libertad que cualquier comunidad del mundo actual. No creemos que esto sea una virtud. Sabemos que personalmente tenemos que escoger entre someterse a los Doce Pasos y a las Doce Tradiciones de A.A. o de otra manera vendrían la disolución y la muerte.”

“Debido a que hemos dado tan alto valor a nuestras libertades y no alcanzamos a concebir que necesitamos limitarse, hemos dado en esta Garantía a nuestra Conferencia la orden de abstenerse completamente de cualquier acto de gobierno autoritario, que pudiera restringir de alguna manera la libertad bajo Dios de los A.A. Esperamos que nuestra Conferencia siempre trate de actuar con espíritu de mutuo respeto y amor entre todos sus miembros.

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



## Yo soy responsable...

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

## Declaración de Unidad

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

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

Copyright 1986  
Alcoholics Anonymous World Services, Inc.

[www.aa.org](http://www.aa.org)

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

“Los Doce  
Conceptos para el  
Servicio Mundial”

¿Los qué?



**Los  
Doce  
Conceptos  
para el  
Servicio  
Mundial  
ilustrados**

