

CAPÍTULO 10

A LOS PATRONES

DE ENTRE los muchos patrones de hoy en día, pensamos en un miembro que ha pasado una gran parte de su vida en el mundo de los grandes negocios. Ha contratado y despedido a cientos de hombres. Conoce al alcohólico desde el punto de vista del patrón. Sus opiniones actuales deben resultar excepcionalmente útiles a los hombres de negocios de todas partes.

Pero dejemos que él le hable a usted...

Una vez fui subgerente de la división de una corporación que daba empleo a 6 600 personas. Un día mi secretaria me avisó que el señor B insistía en hablar conmigo por teléfono. Le dije que le dijera que no me interesaba hablar con él. Le había advertido varias veces que solamente tenía una oportunidad más, y poco tiempo después me había llamado por teléfono dos días consecutivos, tan borracho que casi no podía hablar. Le dije que habíamos terminado con él definitivamente.

Regresó mi secretaria a decirme que no era el señor B el que estaba al teléfono sino un hermano de él, y que tenía un recado para mí. Todavía me esperaba que se tratara de otra súplica de clemencia, pero estas fueron las palabras que me llegaron por el auricular: «Solamente quería decirle que mi

hermano se tiró por la ventana de un hotel y que dejó una nota diciendo que usted fue el mejor patrón que tuvo y que no debía culpársele de nada».

Otra vez, al abrir una carta que había sobre mi escritorio, cayó de ella un recorte de periódico. Era la noticia de la defunción del mejor vendedor que había tenido: después de dos semanas de beber, había disparado con el dedo del pie una escopeta cuyo cañón se había puesto en la boca; seis semanas antes lo había despedido por beber.

Una experiencia más: La voz de una mujer me llegaba débilmente por teléfono, desde Virginia. Quería saber si todavía estaba en vigor el seguro que su marido tenía en la compañía: cuatro días antes se había colgado en su leñera. Me había visto obligado a despedirlo por la bebida, a pesar de que era eficiente y alerta; uno de los mejores organizadores que había conocido.

Aquí tenemos tres casos; tres hombres excepcionales perdidos para este mundo porque yo no comprendía el alcoholismo como lo comprendo ahora. Qué ironía: ¡yo mismo me volví alcohólico! Y si no hubiera sido por la intervención de una persona comprensiva, podría haber seguido los pasos de ellos. Mi caída le costó a la comunidad de negocios quién sabe cuántos miles de dólares —porque cuesta mucho dinero adiestrar a un individuo para un puesto de ejecutivo—. Esta clase de pérdidas sigue sin disminuir. Creemos que la trama de los negocios está atravesada de parte a parte por una situación que podría mejorarse mediante un buen entendimiento entre las partes interesadas.

Casi todo patrón moderno siente una responsabilidad moral por el bienestar de sus empleados y trata de cumplir con estas responsabilidades. El que no lo haya hecho siempre con el alcohólico es fácil de comprender. A él le ha parecido frecuentemente que el alcohólico es un tonto de primera

magnitud. Debido a la capacidad especial del empleado o al afecto especial que siente por él, a veces el patrón conserva en su trabajo a un hombre como este mucho más tiempo de lo razonable. Algunos patrones han probado todos los remedios que se conocen. Solo en pocos casos ha habido falta de paciencia y de tolerancia. Y nosotros, que hemos abusado de los mejores patrones, no podemos culparlos por haber sido bruscos con nosotros.

He aquí un ejemplo típico: Un funcionario de una de las más grandes instituciones bancarias de Norteamérica sabe que ya no bebo. Un día me habló de un ejecutivo del mismo banco, el cual, de acuerdo con su descripción, era indudablemente alcohólico. Esto me pareció una oportunidad de ser servicial y estuve dos horas hablando del alcoholismo, la enfermedad, y describiendo los síntomas y los resultados lo mejor que pude. Su comentario fue: «Muy interesante, pero estoy seguro de que este hombre ha terminado con la bebida. Ha regresado después de un permiso de tres meses; ha estado sometido a una cura, se le ve muy bien y, para rematarlo todo, la junta directiva le ha comunicado que esta es su última oportunidad».

La única respuesta que pude darle fue que si el individuo seguía la norma común, agarraría una borrachera mayor que las anteriores. Creía que esto era inevitable y me preguntaba si el banco no estaría cometiendo una injusticia con este individuo. ¿Por qué no ponerlo en contacto con algunos de los de nuestro grupo? Podría ser una oportunidad para él. Señalé que yo no había bebido nada en tres años —y esto teniendo en cuenta que había tenido dificultades que hubieran conducido a beber a la gran mayoría de las personas—. ¿Por qué no brindarle, cuando menos, la oportunidad de oír mi historia? «¡Ah, no! —dijo mi amigo—. O este hombre deja

de beber, o se queda sin empleo. Si tiene la fuerza de voluntad y el valor de usted, logrará su propósito».

Me sentí desconcertado, porque vi que había fracasado en ayudar a mi amigo el banquero a comprender. Sencillamente él no podía creer que su colega ejecutivo sufriera una grave enfermedad. No quedaba más que esperar.

Al poco tiempo el individuo recayó y fue despedido. Después de su despido, nos pusimos en contacto con él. Sin mucho trabajo aceptó los principios y procedimientos que nos habían ayudado a nosotros. Está indudablemente en vías de recuperación. Para mí, este incidente ilustra la falta de comprensión acerca de lo que realmente aflige al alcoholíco, y la falta de conocimientos sobre el papel que los patrones pueden desempeñar provechosamente en la salvación de sus empleados enfermos.

Si usted desea ayudar, estaría bien que hiciera caso omiso de su propia manera de beber o del hecho de que no bebe. Ya sea que usted beba mucho, moderadamente, o no beba, puede tener ideas muy arraigadas y tal vez prejuicios. Los que beben moderadamente pueden sentirse más molestos por un alcoholíco que el que no bebe; bebiendo ocasionalmente y comprendiendo sus propias reacciones, le es posible llegar a estar seguro de muchas cosas que en lo que se refiere al alcoholíco no son siempre así. Como bebedor moderado puede usted tomar o dejar el licor; siempre que usted quiere, controla su manera de beber. Puede correrse una parranda moderada una noche, levantarse a la mañana siguiente, sacudir la cabeza y marcharse a su trabajo. Para usted el alcohol no es un verdadero problema; no puede ver por qué tiene que serlo para nadie, a menos que se trate de un débil o de un estúpido*.

* Léase *tonto/torpe*. N. del E.

Cuando se trata con un alcohólico puede causarle una molestia natural el pensar que un hombre puede ser tan débil, estúpido* e irresponsable. Aun cuando usted comprenda mejor el mal, puede que este sentimiento aumente.

Una mirada al alcohólico que está en su organización a veces aclara muchas cosas. ¿No es, por regla general, talentoso, ágil de pensamiento, imaginativo y agradable? Cuando está sobrio, ¿no trabaja duro y tiene cierto don para hacer las cosas? Si tuviera estas cualidades y no bebiera, ¿no valdría la pena conservarlo? ¿Debe tenérsele las mismas consideraciones que a los demás empleados enfermos? ¿Vale la pena salvarlo? Si su decisión es afirmativa, ya sea por motivos humanitarios o económicos —o de las dos clases—, entonces las indicaciones siguientes pueden serle útiles.

¿Puede usted desechar el sentimiento de que solamente está tratando con un hábito, con una terquedad o con una voluntad débil? Si le es difícil deshacerse de estas creencias, valdría la pena releer los capítulos 2 y 3, en los que la enfermedad del alcoholismo se discute extensamente. Usted, como hombre de negocios, quiere conocer las necesidades antes de considerar el resultado. Si concede que su empleado está enfermo, ¿puede perdonársele lo que ha hecho en el pasado?, ¿pueden echarse al olvido los actos absurdos de su pasado?, ¿puede considerarse que ha sido víctima de una manera de pensar torcida, causada directamente por la acción del alcohol en su cerebro?

Recuerdo bien el susto que recibí cuando un eminente médico de Chicago me habló de casos en los que la presión del líquido espinal causaba de hecho una ruptura del cerebro. ¡Con razón el alcohólico es tan extrañamente irracional! ¿Quién no lo sería con un cerebro tan febril? Los bebedores

* Léase *tonto/torpe*. N. del E.

normales no son afectados así, ni pueden entender las aberraciones de un alcohólico.

Su hombre tal vez haya estado tratando de esconder varios líos, que probablemente están bastante enredados y puede que sean repugnantes. Puede que usted no acierte a entender cómo un individuo aparentemente tan franco haya podido enredarse así. Pero estos líos, sin importar lo graves que sean, pueden generalmente atribuirse a la acción anormal del alcohol en su mente. Cuando está bebiendo o se le está pasando la borrachera, un alcohólico que a veces es modelo de honradez cuando está normal hará cosas increíbles. Después tendrá una tremenda repulsión. Casi siempre, estas extravagancias no indican más que una condición temporal.

Esto no quiere decir que todos los alcohólicos sean honrados y probos cuando no están bebiendo; desde luego que no es así. Puede darse el caso de que traten de abusar de usted. Al ver los esfuerzos que usted hace por comprender y tratar de ayudar, hay quienes pretenderán aprovecharse de su bondad. Si usted está seguro de que su hombre no quiere dejar de beber, lo mejor es despedirlo —y mientras más pronto, mejor—. No le está haciendo ningún favor manteniéndolo en su empleo; despedir a tal individuo puede significar una bendición para él. Puede ser precisamente la sacudida que necesita. Sé que, en mi propio caso, nada de lo que la empresa hubiera hecho por mí me habría detenido porque, mientras pudiera conservar mi puesto, no me era posible darme cuenta de lo grave que era mi situación. Si me hubieran despedido primero y luego dado los pasos necesarios para que llegara a mí la solución que contiene este libro, podría haber regresado a ellos —ya estando bien— seis meses después.

Pero hay muchos hombres que quieren dejar de beber y con ellos puede usted hacer mucho. El tratamiento comprensivo de sus casos le producirá dividendos.

Tal vez ya tenga en mente a esa clase de individuo: uno que quiera dejar de beber y al que usted quiere ayudar, aunque no sea más que una cuestión de negocios. Ahora sabe usted más acerca del alcoholismo; puede darse cuenta de que él está física y mentalmente enfermo; está usted dispuesto a pasar por alto su conducta pasada. Supongamos que lo aborda así:

Manifiéstele usted que sabe cómo bebe y que necesita dejar de hacerlo. Puede decirle que estima sus aptitudes y quisiera retenerlo, pero que esto no será posible si sigue bebiendo. Una actitud firme a esta altura nos ha ayudado a muchos de nosotros.

Luego puede asegurarle que no trata de sermonearlo, moralizarlo o condenarlo; que si anteriormente hubo algo de esto fue por un malentendido. Si es posible, demuéstrelle que no guarda ningún resentimiento hacia él. En este punto podría ser bueno explicarle lo que es el alcoholismo, como enfermedad; dígale que cree que él es una persona gravemente enferma, que su condición puede ser fatal y pregúntele si quiere ponerse bien; explíquele que si le hace esa pregunta es porque hay muchos alcohólicos que, apartados del camino recto e intoxicados, no quieren dejar de beber. Pero, ¿quiere él? ¿Dará todos los pasos necesarios y se someterá a todo lo que se requiera para ponerse bien, y así dejar de beber para siempre?

Si dice que sí, ¿quiere realmente decir *sí* o está pensando para sus adentros que lo está engañando y que, después de un descanso y un tratamiento, podrá salirse con la suya, tomándose unas copas de vez en cuando? Asegúrese de que no le esté engañando, o engañándose a sí mismo.

El que mencione este libro o no, depende del criterio suyo. Si él contemporiza y todavía cree que puede volver a beber, aunque sea una cerveza, lo mejor es despedirlo después de

la próxima borrachera que, si es alcohólico, es casi seguro que pescará. Debe entender esto perfectamente bien. ¿Está usted tratando con un individuo que puede y quiere ponerse bien? Si no quiere, ¿para qué perder el tiempo con él? Esto puede parecer muy duro, pero generalmente es el mejor camino.

Después de que usted se haya cerciorado de que su hombre quiere recuperarse y de que hará todo lo posible para lograrlo, puede indicarle un curso definitivo de acción. Para la mayoría de los alcohólicos que están bebiendo o acaban de salir de una borrachera, es conveniente —y hasta a veces imprescindible— cierto grado de tratamiento médico. Este es un asunto que debe, desde luego, ponerse en manos de su propio médico. Cualquiera que sea el método que se siga, su finalidad es la de dejar el organismo y la mente limpios de los efectos del alcohol. En manos competentes, esto raramente cuesta o tarda mucho. Le irá mucho mejor a su hombre si se le deja en condiciones físicas que le permitan pensar correctamente y de no sentir ansia por el licor. Si le propone usted un procedimiento como este, puede ser necesario un anticipo para cubrir el costo del tratamiento; pero creemos que debe aclarársele que cualquier gasto le será deducido de su sueldo más adelante. Es mejor para él que se sienta totalmente responsable.

Si su hombre acepta la oferta que le hace, debe señalársele que el tratamiento fisiológico no es más que una pequeña parte del procedimiento. Aunque usted le esté proporcionando la mejor atención médica posible, debe comprender que necesita cambiar de sentimientos *. Para sobreponerse a la bebida necesitará experimentar una transformación de su manera de pensar y de su actitud. Todos tuvimos que dar

* Léase *personalidad*. N. del E.

prioridad a nuestra recuperación, porque sin recuperación habríamos perdido hogar y negocio: todo.

¿Puede usted sentir completa confianza en la capacidad de él para recuperarse? ¿Puede usted adoptar una actitud en el sentido de que, en lo concerniente a usted, esto será un asunto estrictamente privado y que los descuidos alcohólicos de él y el tratamiento que está por seguirse nunca serán discutidos sin el conocimiento de él? Sería bueno tener con él una amplia conversación a su regreso.

Pero volvamos a la materia de que trata este libro. Este contiene indicaciones completas para que el empleado pueda resolver su problema. Algunas de estas ideas son nuevas para usted; tal vez no simpatice del todo con el enfoque que sugerimos. De ninguna manera lo ofrecemos como algo inmejorable, pero en lo que respecta a nosotros nos ha dado resultados satisfactorios. Después de todo, ¿no está usted buscando *resultados* más que *métodos*? Su empleado, aunque no le guste, conocerá la inflexible verdad acerca del alcoholismo. Eso no puede hacerle ningún mal, aunque no sea partidario de este remedio.

Le sugerimos que mencione este libro al médico que vaya a atender a su paciente durante el tratamiento. Si el paciente lee el libro en el momento que pueda, mientras tenga una depresión aguda, puede que se dé cuenta de su condición.

Esperamos que el médico le diga la verdad al paciente acerca de su condición, cualquiera que esta sea. Cuando se entregue este libro al individuo, es mejor que nadie le diga que tiene que seguir sus sugerencias; él debe decidirlo por su cuenta.

Desde luego está usted apostando a que, con el cambio de actitud más este libro, se resolverá el problema. En algunos casos será así, y en otros puede que no. Pero creemos que, si persevera, el porcentaje de éxitos le dará muchas satisfac-

ciones. A medida que se extiende nuestra labor y el número de nosotros aumenta, esperamos que sus empleados puedan ponerse directamente en contacto con algunos de nosotros. Mientras tanto, creemos que puede lograrse mucho con el solo empleo de este libro.

Cuando regrese su empleado, hable con él. Pregúntele si cree que ya ha encontrado las respuestas. Si se siente con libertad para discutir sus problemas con usted; si sabe que usted comprende y piensa que no le desconcertará nada de lo que él quiera decir, probablemente se encamine rápidamente.

Respecto a esto, ¿puede usted conservar su serenidad si el individuo le cuenta cosas horribles? Por ejemplo, puede revelarse que ha alterado a su favor su cuenta para gastos o que ha planeado quitarle a usted sus mejores clientes. En realidad, puede decir casi cualquier cosa si ha aceptado nuestra solución, la cual, como usted sabe, exige una rigurosa *sinceridad*. ¿Puede olvidar esto como una deuda perdida y comenzar de nuevo con él? Si le debe dinero, puede ser que usted quiera llegar a un arreglo con él.

Si él habla de la situación de su hogar, es indiscutible que usted puede hacerle sugerencias útiles. ¿Puede hablar francamente con usted siempre que sea discreto respecto a los negocios y no critique a sus compañeros de trabajo? Con esta clase de empleado, tal actitud impondrá una lealtad impercedera.

Los enemigos más grandes que tenemos los alcohólicos son los resentimientos, los celos, la envidia, la frustración y el miedo. Dondequiera que haya hombres agrupados para algún negocio, existirán rivalidades y, como derivación de estas, cierto grado de «política de oficina»*. Algunas veces

* Léase *relaciones de poder en la oficina*. N. del E.

nosotros los alcohólicos tenemos la idea de que la gente está tratando de hacernos caer. Frecuentemente no es así de ninguna manera. Pero algunas veces nuestra manera de beber se utilizará con fines políticos.

Cabe recordar el caso de un individuo malicioso que siempre estaba haciendo chistes sobre las hazañas de un alcohólico cuando bebía. En esta forma estaba chismeando disimuladamente. En otro caso, un alcohólico fue internado en un hospital para su tratamiento; al principio solo sabían esto unos cuantos, pero al poco tiempo lo supieron todos. Naturalmente, esto disminuyó la probabilidad de recuperación del individuo. Muchas veces el patrón puede proteger a la víctima contra esa clase de rumores. Él no puede ser parcial, pero siempre puede defender al individuo contra provocaciones innecesarias y críticas injustas.

Como clase, los alcohólicos son gente enérgica. Trabajan con brío y se divierten igualmente. Su hombre debe estar dispuesto a hacerlo, y lo mejor posible. Estando algo debilitado y afrontando un reajuste físico y mental a una vida sin alcohol, puede excederse. Puede que le sea necesario refrenar su deseo de trabajar dieciséis horas al día. Puede que usted tenga que animarlo a que se divierta de vez en cuando. Puede ser que quiera hacer mucho por otros alcohólicos y que algo de esto surja en las horas de trabajo —un grado razonable de libertad le servirá de mucho; este tipo de trabajo es muy necesario para que conserve su sobriedad.

Después de que su hombre haya pasado sin beber unos meses, es posible que pueda usted valerse de sus servicios con otros empleados que le están causando dificultades, siempre que a estos les parezca bien la intervención de un tercero. Un alcohólico que se ha recuperado, aunque ocupe un puesto de relativamente poca importancia, puede hablarle a uno que ocupe uno más alto. Como ya sigue una norma de vida

radicalmente diferente, nunca tratará de aprovecharse de la situación.

Puede tener confianza en él. Es natural que se sienta desconfianza después de una larga experiencia con las excusas del alcohólico. La próxima vez que llame su esposa para avisar que está enfermo, puede que llegue a la conclusión de que está borracho. Si lo está, pero está tratando de recuperarse, lo admitirá, aunque signifique la pérdida de su trabajo. Porque se dará cuenta de que, si espera vivir, tiene que ser *sincero*. Le agradecerá saber que usted no se preocupa demasiado por él, que no tiene sospechas y no está tratando de controlar su vida para protegerlo contra la bebida. Si está siguiendo concienzudamente el programa de recuperación, puede ir a cualquier parte que su oficina necesite mandarlo.

En el caso de que recaiga aunque sea una vez, tendrá que decidir si lo va a despedir. Si está usted seguro de que no está tomando la cosa en serio, no cabe duda de que debe ser despedido. Si, por el contrario, está seguro de que él está haciendo todo lo que puede, es posible que quiera darle otra oportunidad. Pero no debe sentir ninguna obligación para retenerlo, porque usted ya ha cumplido con su obligación.

Hay otra cosa que posiblemente usted desee hacer: si la organización es grande, podría poner este libro en manos de sus ejecutivos subalternos. Puede hacerles saber que no tiene nada en contra de los empleados alcohólicos de su organización. Estos ejecutivos subalternos frecuentemente están en una situación difícil. A menudo se da el caso de que las personas a su cargo son amigos suyos. Así que, por una u otra razón, los encubren con la esperanza de que mejoren las cosas. A veces ponen en peligro sus propios empleos tratando de ayudar a individuos que beben en exceso, a los que se debió haber despedido desde hace mucho tiempo o haberles dado una oportunidad para ponerse bien.

Después de haber leído este libro, uno de esos ejecutivos puede acercarse a nuestro individuo y decirle más o menos esto:

«Mira José: ¿quieres o no quieres dejar de beber? Me pones en un aprieto cada vez que te emborrachas. Esto no es justo ni para mí ni para la empresa. He estado aprendiendo algo acerca del alcoholismo. Si eres un alcohólico —como parece ser—, estás muy enfermo. La firma quiere ayudarte en esto y, si te interesa, hay una manera de salir de la dificultad. Si aceptas, tu pasado será olvidado y no se mencionará el hecho de que has estado ausente para someterte a un tratamiento. Pero si no puedes o no quieres dejar de beber, creo que debes renunciar a tu empleo».

Puede ser que el ejecutivo subalterno no esté de acuerdo con el contenido de este libro. No necesita —y a menudo no debe— enseñárselo al candidato alcohólico; pero, cuando menos, comprenderá el problema y no se dejará llevar por promesas. Podrá asumir una actitud equitativa con un individuo de este tipo. Ya no tendrá por qué encubrir más a un empleado alcohólico.

Se resume en lo siguiente: nadie debe ser despedido solo porque es alcohólico. Si quiere dejar de beber, debe proporcionársele una oportunidad real. Si no puede o no quiere dejar de beber, debe despedírsele. Las excepciones son pocas.

Creemos que con este enfoque se logran varias cosas. Se permitirá la rehabilitación de hombres buenos. A la vez, no se vacilará en librarse de aquellos que no pueden o no quieren dejar de beber. El alcoholismo puede estar causando muchos daños a su organización por pérdidas en concepto de tiempo, hombres y prestigio. Deseamos que nuestras sugerencias le

ayuden a evitar estos daños, que a veces son serios. Creemos que somos sensatos al instarle a detener ese desperdicio y darle una oportunidad al empleado que se la merezca.

El otro día se abordó al vicepresidente de una empresa industrial grande. Su comentario fue este: «Me alegro mucho de que ustedes se hayan sobrepuesto a la bebida. Pero la política de esta compañía es no intervenir en las costumbres de sus empleados. Si uno de nuestros hombres bebe tanto que perjudica su trabajo, lo despedimos. No veo cómo podrían ustedes ayudarnos, porque, como ven, no tenemos ningún problema de alcoholismo». Esa misma compañía gasta millones cada año en investigación. El costo de su producción es calculado hasta una fracción mínima. Proporciona medios de recreo a sus empleados y los asegura. Existe un verdadero interés, tanto humano como económico, por los empleados. Pero, ¿el alcoholismo?... pues, sencillamente no creen que sea un problema.

Tal vez sea esta una actitud típica. Nosotros, que colectivamente hemos visto mucho del mundo de los negocios, cuando menos desde el punto de vista del alcoholismo, tuvimos que sonreírnos por la sincera opinión de este caballero. Podría asustarse si supiera cuánto le está costando al año a su organización el alcoholismo. En esa compañía puede haber muchos alcohólicos de hecho o potencialmente. Nosotros creemos que los gerentes de las grandes empresas tienen poca idea de lo muy generalizado que está este problema. Aun cuando usted piense que su empresa no tiene ningún problema alcohólico, puede que valga la pena fijarse con más detenimiento. Puede que haga algunos descubrimientos interesantes.

Desde luego, este capítulo se refiere a los alcohólicos, hombres enfermos, trastornados. Lo que tenía en la mente nuestro amigo el vicepresidente era al bebedor habitual, el

bebedor que lo hace para divertirse. Con este tipo de bebedor, su política resulta indudablemente muy sana, pero no hizo distinción entre esta gente y los que son alcohólicos.

No es de esperar que a un empleado alcohólico se le dedique tiempo y atención en forma desproporcionada. No debe haber favoritismo con él. El individuo recto, el que quiere recuperarse, no querrá este tratamiento; no abusará. Lejos de eso, trabajará muy duro y le estará agradecido toda la vida.

En la actualidad soy dueño de una pequeña compañía. Hay en ella dos empleados alcohólicos que rinden lo que cinco vendedores normales. Pero ¿por qué no? Tienen una nueva actitud y han sido salvados de una muerte en vida. Ha sido un verdadero gusto para mí cada uno de los momentos que he empleado para encaminarlos a su recuperación*.

* Ver apéndice vi. No duden en comunicarse con nosotros si podemos serles de ayuda.