

# DROGAS EN EL LUGAR DE TRABAJO: EXAGERACION DEL PROBLEMA Y DE LOS TRATAMIENTOS

Stephen M. Crow  
Sandra J. Hartman

University of New Orleans  
University of New Orleans

En general, el alcohol y las drogas no afectan a la productividad de los trabajadores americanos. Aunque ésto nos parezca una afirmación cínica, opuesta a la corriente imperante, nosotros tenemos la evidencia de su veracidad; vamos a examinar el porqué existe una percepción muy difundida de que las drogas son un problema significativo en los lugares de trabajo americanos, y sugerimos de qué forma tendrían que intervenir los directivos y los profesionales de Recursos Humanos.  
*The Journal of Drug Issues 22 (4), 923-937, 1992.*

El consumo de drogas en el lugar de trabajo americano parece ser una plaga y uno de los principales factores de los problemas de productividad en este país. ¿Hasta qué punto son verdad estas acusaciones? ¿Qué factores se esconden detrás de la atención tan difundida que reciben las drogas como un problema? ¿Qué se debería hacer?. En este artículo intentamos ofrecer un análisis de las drogas en el lugar de trabajo, sin la histeria y sensacionalismo que creemos han enturbiado anteriores informes. Al eliminar las emociones, los resultados sorprenderán a muchos. Tan sólo un pequeño porcentaje de la eficacia de los trabajadores se ve afectada por los efectos del alcohol y las drogas. Creemos que la imagen de un gran número de trabajadores dañada por el alcohol o las drogas, es sensacionalista e incorrecta aunque nos es familiar gracias a los

políticos, los medios de comunicación, las revistas financieras y periódicos, así como las personas que trabajan en la industria preventiva de consumo de drogas y alcohol. En realidad, tan sólo una pequeña parte de los trabajadores se encuentra afectada por el alcohol y las drogas, sin embargo reciben una desmesurada atención. En este informe, demostraremos la evidencia y concluiremos presentando la forma en que tendrían que intervenir los directivos y profesionales de recursos humanos.

## Los Costes del Alcohol y las Drogas en el Lugar de Trabajo

La práctica de “valorar económicamente” los problemas del alcohol y las drogas, de forma incompetente en el lugar de trabajo está muy difundida y es habitual que se valore en billones de dólares. Por ejemplo, no es nada extraño encontrar estimaciones anuales de al menos 100 billones de dólares en pérdidas de productividad. (ver por ejem. Bompey 1988, Segal 1990). La verdad es que se desconocen las pérdidas económicas y de productividad debido a las drogas y el alcohol, y su conocimiento podría ser inasequible.

La mayoría de las personas que hacen declaraciones sobre los costes y las pérdidas actúan de buena fe. Sin embargo pocos autores citan sus fuentes de información, y prácticamente todos ellos sin excepción, obtienen los costes a partir de otras estimaciones indocumentadas. El coste estimado varía considerablemente y se pierde algo

---

**Stephen M. Crow, Ph.D., es profesor auxiliar de Recursos Humanos de la Universidad de Nueva Orleans. El objetivo de su investigación está en la toma de decisiones, acoso sexual, drogas en el lugar de trabajo, y de qué forma las emociones, manías y mitos, influyen en la práctica del puesto de gerente. Sandra J. Hartman Ph.D., profesora auxiliar de gestión empresarial de la Universidad de Nueva Orleans, posee una investigación que versa sobre la conducta organizativa, en la toma de decisiones, acoso sexual, y teoría de la equidad.**

durante la interpretación de los referidos términos y conceptos. En el original de un documento de investigación "pérdidas gananciales" puede convertirse en "pérdida de productividad en América", lo que a su vez en posteriores escritos se convierte en "pérdida de productividad en los negocios". Weiss (1987) ofrece un interesante informe de cómo un análisis e interpretación incorrectos del coste de las sustancias de abuso, pueden acabar archivadas como "Estadísticas del Gobierno de los Estados Unidos".

¿Cómo llega a ocurrir?. El documento original de investigación, que contiene las estadísticas y los términos posteriormente anotados, es generalmente un informe del gobierno realizado por una agencia que no siempre es objetiva con el problema. Una agencia federal con un presupuesto de varios millones de dólares procedentes de los impuestos, podría verse obligada, consciente o inconscientemente a justificar su existencia, sobrevalorando el precio de los costes de los problemas que intenta resolver. Una de las fuentes de información más citada, en lo que se refiere a los costes del alcohol y las drogas es, *Los Costes Económicos del Abuso de Drogas y Alcohol, y las Enfermedades Mentales*: 1985 (Rice et al, 1990). Este documento tiene 300 páginas, es muy cuantitativo y al lector inexperto puede parecerle creíble. Para ser justos con los autores del documento, lo cierto es que en su informe aparecen las limitaciones de sus métodos y hallazgos. Por desgracia, aquellos que citan el informe, raramente mencionan estas limitaciones.

El término "pérdidas gananciales", es uno de los problemas asociados con la interpretación del informe. Los autores utilizan el enfoque capital humano; los problemas relacionados con este enfoque y, las suposiciones subyacentes sobre el coste de los problemas de la salud están bien documentados (ver Jones-Lee 1976, Mishan 1971, Scelling 1968). Por ejemplo, se asume que todos los alcohólicos pierden ingresos durante los períodos de incapacidad a lo largo de su vida laboral. Esta suposición es problemática ya que las estimaciones hechas del número de alcohólicos en América, el tiempo que están incapacitados, y los ingresos perdidos durante este tiempo son muy relativas.

La interpretación de la pérdida de ganancias como la de productividad, es una empresa difícil, e incluso quizás imposible. Supongamos que un alcohólico pierde seis meses de ingresos en toda una vida de actividad laboral, ¿corresponde esta pérdida a seis meses de pérdida de productividad?. Probablemente no, la pérdida de seis meses de ingresos de una persona *no* tiene porqué alterar la productividad de la organización. Aunque podrían darse casos excepcionales, esta organización *no* cubrirá

estos seis meses por enfermedad a esta persona. En cambio, una vez finalizados los derechos como trabajador, en la mayoría de las circunstancias, el individuo dimitirá, no se le renovará el contrato, o no recibirá ningún tipo de paga. Si una empresa pierde a un alcohólico por cualquiera de estas formas, sus niveles de producción no se verán afectados si el empleado es reemplazado. En consecuencia, el empleado alcohólico perderá los ingresos, pero la empresa continuará manteniendo sus objetivos de productividad fijados. Los únicos costes a tener en cuenta, son aquellos relacionados con el cambio de personal, es decir, los costes de contratación y formación, aunque éstos serán menores a los ingresos que pierde el empleado.

El Dr. Albert Woodward (1990) del Instituto Nacional de Drogodependencia elogió el informe de Rice y asociados, pero reconoce que se basa en "problemas matemáticos confusos". También establece que el informe *no* estima el impacto de las drogas y el alcohol en el mundo de los negocios y añade, corroborando nuestro anterior razonamiento, que esta información es probablemente inasequible. Incluso si los datos se pudieran calcular, los empleados se muestran reticentes a una investigación en su lugar de trabajo, ya que no tienen tiempo, temen la reacción social o las consecuencias legales asociadas a los problemas con las drogas.

Estudios recientes indican que los costes del consumo de drogas y alcohol en el trabajo, son más bajos de lo esperado y de que incluso podría ser menor el dinero que las organizaciones utilizan en sus campañas contra la droga. Por ejemplo Zweling y colegas (1990) descubrieron, que si los tests que se realizan previa a la contratación dan positivo al control de drogas esto normalmente *se* asocia con irregularidades en el puesto de trabajo (ej. despidos, absentismo, disciplina, accidentes), aunque las irregularidades son menores a las reclamaciones y estimaciones. El estudio sugiere que muchas de las reclamaciones hechas para justificar los estudios de control de drogas, previos a la contratación de personal son exagerados y se tendría que volver a evaluar el coste de la efectividad de tales estudios.

Otros estudios apoyan estos hallazgos. Winslow (1990) informó sobre el estudio realizado en dos plantas de la compañía AT&T Co, en una se controló las drogas y en la otra no. El estudio reveló que los costes del consumo de drogas en el lugar de trabajo eran menores a los costes asociados a los tests de drogas. En consecuencia, AT&T no encontró una justificación económica para implantar las pruebas de control de drogas entre los cuadros. En otros estudios, Parish (1989) no encontró una relación estadísticamente significativa entre el despido

de empleados y un resultado positivo, en una prueba de control de drogas previa a la contratación. Según McDaniel (1988) los tests de drogas solo tienen un validez limitada para determinar si el aspirante será apropiado para el puesto de trabajo.

El Dr. George D. Lumberg, editor del prestigioso *Journal of the American Medical Association* y vicepresidente de información científica del AMA, declaró lo siguiente sobre los beneficios de realizar el test de las drogas:

Los tests de orina para el control de drogas, han sido introducidos como uno de los métodos para crear un lugar de trabajo sin drogas. Por desgracia, no se de ningún estudio de los realizados hasta el momento que apoye la opinión, de que lo beneficios generados a partir de los métodos utilizados para abordar el problema, excedan a los costes en dinero o pérdida de la libertad personal, motivada por este tipo de búsqueda íntima sin indicaciones médicas (Culhane, 1987:8).

Estos hallazgos sugieren que las declaraciones sobre la difusión del problema de las drogas en el lugar de trabajo son exageradas. Aun así, las empresas continúan gastándose considerables sumas de dinero para combatir los problemas de drogas por medio de tests, formación y programas de asistencia para los empleados. De hecho el deseo de las organizaciones en hacer así las cosas, es particularmente notable teniendo en cuenta la poca predisposición a gastar dinero en programas de recursos humanos. ¿Por qué esta preocupación tan exagerada?. Pensamos que influyen varios factores.

### El pánico moral

Mientras que escasos americanos consumen drogas ilegales y el uso de todo tipo de drogas legales e ilegales, ha ido disminuyendo desde hace varios años, muchos creen que existe una grave epidemia en América. También pensamos que los lugares de trabajo no son inmunes a esta epidemia. Nuestra preocupación es tal, que algunas personas llegan a la conclusión de que estamos al borde de la histeria por las drogas (Wicker 1988). Tanto si nuestros miedos son justificados o histéricos, están en gran medida estimulados por el constante bombardeo de información de los políticos y los medios de comunicación sobre los problemas relacionados con las drogas.

Los americanos tienen una paradójica relación amor-odio con las sustancias que alteran el estado de ánimo. Presentamos una curiosa tolerancia por el tabaco, el alcohol, los medicamentos y los esteroides, pero una

intolerancia general por las drogas ilegales. Esta dicotomía en la actitud hacia las drogas (que no se puede justificar simplemente por el carácter legal de las sustancias) ha estado presente durante cien años. Consideramos a los consumidores de drogas, más que a los alcohólicos, como personas moralmente corruptas, y esta actitud ha sido sistemáticamente manipulada, a lo largo de este siglo.

Para una mejor comprensión de este tema, se requiere un mayor conocimiento de lo que podría llamarse "pánicos morales". Ben-Yehuda (1987) tiene documentado un informe sobre el pánico moral relacionado con las drogas en Israel, con un proceso similar a lo que había sucedido en este país en los años 80. Este llega a la conclusión de que aunque no existía un problema relevante con las drogas en su país, gran parte de la histeria y preocupación por las drogas fue creada por los "empresarios moralistas". Estos efectuaron su labor como si estuvieran realizando una cruzada en pro de la reforma o imponiendo sus reglas morales (Becker 1963). Son personas o instituciones con un sistema de valores, una moral, un programa y productos para vender, que para buscar apoyo en sus objetivos e ideas, crean "pánicos morales". Estos pánicos se desarrollan cuando

una condición, episodio, persona o grupo surgen, pasan a ser definidos como una amenaza para los valores e intereses de la sociedad: los medios de comunicación los presentan como una forma de práctica estereotipada; los editores, obispos, políticos y otras personas de ideas conservadoras, protegen las barreras morales; profesionales acreditados dan a conocer sus diagnósticos y soluciones; se desarrollan y (mas a menudo) recurren a nuevas formas de abordar el asunto; la situación desaparece, queda diluida o se deteriora haciéndose más evidente (Ben-Yehuda 1986:496).

### Neo-abstinencia

Intimamente relacionado al pánico moral, e impulsado por muchos factores de este tipo, es lo que puede considerarse un movimiento de neo-abstinencia. En los Estados Unidos nunca ha existido una excesiva tolerancia con el consumo de drogas. Básicamente los consumidores de drogas han sido considerados *marginados* - un tipo especial de personas en los que no se puede confiar, por que *transgreden* las normas impuestas por el grupo dominante en el poder (Becker 1963). Musto (1973,1989) presenta un análisis histórico describiendo de qué manera las

clases socioeconómicas, raza, nacionalismo, éticas puritanas, protestas moralistas, programas políticos, etc han ido dando forma a nuestros prejuicios en contra de los consumidores de sustancias como el opio, la cocaína y la marihuana. El temor por el consumo de drogas, es hasta cierto punto, una manera de justificar nuestras emociones, en particular el miedo y prejuicios hacia los negros, orientales y mejicanos. A lo largo de los últimos cien años, el consumo de drogas ilegales se han asociado de forma rutinaria con “los indeseables”. Ya en los años 20, la delincuencia que había en Nueva York se atribuía al consumo de drogas. Los aislacionistas llamaban a la heroína, la amenaza “extranjera”, los ataques a los blancos se atribuían a los negros enloquecidos por la cruel cocaína, y la marihuana se unía a la violencia, a la existencia disoluta, y a los inmigrantes mejicanos. Hoy en día según los medios de información, los problemas relacionados con las drogas (redadas de drogas en getos de la periferia) dan la impresión de que el consumo ilegal de drogas es un problema entre los negros. (Rasberry 1990).

Aún más, la evidencia muestra que la intolerancia con las drogas sigue unos patrones cíclicos. Una de las principales oleadas de intolerancia empezó a principios del siglo XX y terminó a mediados de los años 60. Pero a principios de los años 60 empezó un nuevo ciclo y se inició una incómoda aceptación del consumo de drogas que duró unos quince años. La gente joven empezó a consumir drogas como símbolo de su oposición al gobierno y a los valores de “la sociedad”, resultado de la alineación cultural y la disconformidad provocada por la guerra del Vietnam. Hacia 1970, el consumo de marihuana estaba muy difundido y muchos de los mitos sobre los terribles efectos de las drogas, habían quedado desacreditados por las investigaciones. El consumo de marihuana se hizo tan común y difícil de controlar, que los movimientos para legalizarla empezaron a ganar apoyo popular.

A principios de los años 80, empezó un nuevo ciclo y fuimos testigos de lo que podría ser el tercer movimiento de abstinencia en la historia de los Estados Unidos. Básicamente, parece que seamos testigos de una reacción ante la relativa liberalización de los años sesenta y setenta. A principios de los años setenta, se presionaba para legalizar la marihuana, hoy día la legalización de cualquier droga ilegal parece fuera de lugar.

Sobre esta base, el *New York Times* (1 de Enero de 1991:A3), publica un informe en el que muchos expertos declaran que América se halla en medio de un movimiento de neo-abstinencia de gran importancia. Uno de los expertos que cita el periódico, el Dr. Herbert Kleber, subdirector de la Oficina de Política Nacional de Control

de Drogas, dijo: “En los años sesenta y setenta el consumo de drogas se convirtió en lo que yo como otras personas llamaríamos normalizado. El solitario era el no consumidor. Pero durante estos últimos cinco a diez años, esta actitud ha empezado a cambiar”. Según algunos, este país está en manos de la histeria por las drogas (Wicker 1988); aunque otros llaman “McCartismo químico” a nuestra excesiva preocupación por las drogas (Lundberg 1986) el nuevo eslogan es que se es culpable hasta que se demuestre lo contrario (Culhane 1987).

Suponiendo que el ciclo se ha decantado hacia la intolerancia, parece razonable preguntarse qué factores han motivado este cambio. Nosotros creemos que varios “partidos con intereses creados” han jugado un papel decisivo. Muchos benefactores potenciales en este país temen las drogas ilegales. A nivel nacional y local, los políticos, las oficinas gubernamentales, estamentos encargados del cumplimiento de las leyes, y los medios de comunicación se benefician de la preocupación excesiva existente por las drogas, y les interesa mantener vivo el tema ante la población americana. Vamos a considerar el por qué estas organizaciones creen que el sensacionalismo sobre el consumo de drogas, beneficia sus propios intereses.

### *El Papel de los Medios de Información*

De alguna manera, los medios de comunicación controlan la visión populista de la historia de América. Las imágenes que tenemos de las drogas y de los consumidores, nos las facilitan principalmente los medios de comunicación, en concreto la televisión. Sin embargo las imágenes que recibimos, carecen de realismo. Se exagera el problema de las drogas ilegales, nos presentan a los consumidores como si de una pesadilla se tratara, mientras que el consumo de alcohol y tabaco se ignora por completo.

Los medios de comunicación basan su negocio en la venta de un producto y sin duda alguna, hay un gran mercado interesado en las noticias relacionadas con la droga. Durante nueve meses el “*Media Monitor*” (Lichter y Richter 1989), revisó el número de noticias aparecidas en los medios de comunicación de ámbito nacional que trabajaban en el programa gubernamental “Guerra a las Drogas”. Controlaron el telediario de la noche en las cadenas ABC, CBS y NBC, el *Washington Post*, *Time* y *Newsweek*. En total aparecieron 562 noticias, una cantidad considerable teniendo en cuenta, que todas ellas estaban relacionadas con el programa “Guerra a las Drogas”. En el recuento excluyeron cualquier otro tipo de noticias relacionadas con las drogas.

La cantidad de información que los medios de comu-

nicación dan sobre un tema, no siempre va en proporción a su importancia. En un reciente artículo publicado por Shafer (1989a) en el *Wall Street Journal*, describe un sondeo relacionado con la problemática de las drogas ilegales. La encuesta no incluía preguntas sobre el alcohol y otras drogas legales perjudiciales y Shafer (1989b) llegó a la conclusión que las noticias sobre drogas ilegales generaban más ganancias que aquellas relacionadas con el alcohol. Otras personas han escrito sobre la paradójica prioridad que los medios de comunicación y el público dan a las drogas ilegales.

El alcohol es la droga que más se consume y de la que más se abusa en los Estados Unidos, a pesar de la publicidad que recientemente se le está dando al aumento de consumo de cocaína y otras drogas ilegales. Claramente, el abuso de alcohol y su dependencia son problemas con un gran impacto en la salud que precisan más cobertura de los medios de comunicación, más atención médica y social como habitualmente se da al consumo de drogas ilegales (Metropolitan Life Insurance Company 1987:20-25).

Los medios de comunicación, no sólo nos inundan con noticias relacionadas con las drogas sino que se centran en el sensacionalismo. Los argumentos resultantes raramente presentan un tratamiento completo y equilibrado del problema. Los informativos, y en concreto los televisados, tienen que abordar una serie de tópicos rápidamente y a menudo los tocan de una forma trivial. Los llamados comentaristas expertos tienden a generalizar y dar soluciones fáciles al problema de las drogas. Los profesionales de los medios de comunicación dan instrucciones a dichos comentaristas para que den su opinión de forma concisa y no divagen con largas explicaciones. (Voll 1990).

La exposición pública que se hace de los hechos se restringe por la manera de analizar los temas sociales y la forma en que dichos análisis se documentan. La investigación social tarda meses o años en analizar problemas como el consumo de drogas y sus consecuencias sociales y económicas.

Los estudiantes que realizan este tipo de investigación, sólo dan a conocer los resultados obtenidos a través de publicaciones de ámbito escolar. Estas publicaciones no son periódicas ni comprensibles para el público. Los profesionales de los medios de comunicación, por las razones que hemos mencionado anteriormente, no profundizan en el tema, ni lo exponen claramente al público.

Lo que suele ocurrir es que el público se queda con una visión incompleta y exagerada del problema de la droga.

### *El papel de los políticos*

A los políticos les interesa que los medios de comunicación mantengan viva la intolerancia a las drogas ilegales. Los políticos siempre tratan el problema de la droga y lo hacen de forma extensa. Un político no tiene nada que perder empleando mucho tiempo en el llamado problema de la droga y en hacer campaña con programas relacionados con la droga. La mayoría de los americanos creen que existe un grave problema con las drogas, y contrariamente con los hechos, piensan que éste está empeorando en vez de mejorar. Como resultado, los programas tipo “Guerra a las Drogas” y los test de drogas en los lugares de trabajo reciben un apoyo abrumador. El presupuesto federal del Congreso sobre drogas, según algunos, no es más que una estrategia política para apaciguar la histeria de la gente por las drogas.

Para no ser menos, los políticos de ámbito local y estatal llevan a cabo acciones con las que intentan explotar la respuesta emocional del público a los problemas de las drogas. Un senador del estado de Delaware propuso una ley que permitiera usar el látigo como castigo para los traficantes de drogas. (Swanson 1989), mientras que el jefe de policía de Washington DC., propuso vacunar a los jóvenes americanos contra los efectos de las drogas. Un representante del Estado de Texas redactó recientemente una ley en la que proponía cortar los dedos a los culpables de tráfico de drogas.

Al contrario de lo que sucede con el alcohol y el tabaco, no existe un distrito electoral lo bastante fuerte y poderoso que se pronuncie en contra de la aplicación de dureza en el tema de la droga. Además, este problema ofrece a los políticos la oportunidad de apartarse de otro tipo de problemas, a menudo, de más envergadura y difícil solución.

La dinámica política resulta más evidente, cuando contrastamos el tratamiento que reciben las drogas con el del alcohol y el tabaco, ya que los distritos electorales se muestran más condescendientes con estos dos últimos. La “Guerra contra la Droga”, es un arma política que se centra principalmente en las drogas ilegales en lugar de hacerlo con las drogas legales mortales - el alcohol y el tabaco-. El alcohol y otros intoxicantes legales no aparecen en la orden del Poder Ejecutivo 12564 que pide un lugar de trabajo federal libre de drogas, y tan sólo recientemente Bob Martinez, una autoridad en drogas, ha empezado a estudiar la posibilidad de dirigir más atención al alcohol y al tabaco (*U.S. News and World Report*, 1 de Julio de 1991:12).

Finalmente los políticos abandonan fácilmente cualquier iniciativa que no obtenga el favor de los votantes. El interés que los políticos le prestaban al tema de las drogas a principios y mediados de los ochenta, ha disminuido debido a cierto tedio. El interés del público se dirige hacia otros temas, por ejemplo, la desintegración del maligno bloque ruso, la reunificación alemana, la guerra en los países del Este, la amenaza de David Duke, la controversia de Thoms Hill y el juicio por violación de William Kennedy Smith. La administración Bush, en todos los sentidos, ha perdido el interés por la "Guerra contra las Drogas" y la lucha en sí misma, como ya había ocurrido anteriormente en todas las guerras contra la droga, puede darse por perdida. La lucha contra la droga de Bush empezó a perder interés político a mediados de los 90 y actualmente no aparece en ningún punto de los asuntos a tratar del gobierno. (Witkin and Robinson 1991).

### *El papel de los "Empresarios" en la lucha contra las Drogas*

La guerra de las drogas ha generado un amplio campo comercial dentro de la tradición capitalista americana. Los "empresarios" con iniciativa dentro de este campo, ofrecen una variedad de programas para ayudar a las organizaciones que se dedican a la lucha contra las drogas. Los tests de drogas, los tratamientos de abuso de sustancias y asesoramiento, programas de entrenamiento, y sistemas de seguridad son tan sólo un pequeño ejemplo de los programas que según estos "empresarios" garantizan la victoria de la Guerra a las Drogas. Tanto si estas iniciativas surgen de lo que Dickson (1968) describe como una respuesta burocrática a la presión ambiental o como resultado de la explotación, los "empresarios" de la droga perpetúan la creencia extendida de que existe un gran problema de drogas en los lugares de trabajo.

En el lugar de trabajo, hay dos grupos diferentes que tienen la posibilidad de obtener el máximo de ganancias a partir de esa histeria nacional que hay por las drogas. Estos grupos constan de los vendedores de productos y servicios antidrogas, una industria de gran envergadura, y de las personas implicadas en organizaciones asociadas a la problemática de las drogas, que esperan obtener algún tipo de ventaja política. Ambos grupos actúan como empresarios con fines lucrativos.

La industria antidroga es muy grande y ha crecido durante los años ochenta. Crea cientos de empleos en la dirección de centros y formación de asesoramiento, hospitales, laboratorios, medicina, en los servicios sociales de asesoramiento, en los servicios de seguridad e investigación, en la abogacía y así sucesivamente. No es necesario decir que estos son los que se benefician

directamente de la histeria por las drogas y por lo tanto, se muestran reacios a desmitificar dicho problema. Aun más, algunos de los que prometen programas de tratamiento relacionados con las drogas, como la Iglesia de la Cienciología, no son más que asesoramiento ligado a sus creencias religiosas.

La personas que trabajan dentro de las diferentes instituciones, también "venden" servicios relacionados con las drogas. Mientras muchas de las personas que llevan a cabo servicios antidroga actúan de buena fe, algunos son puramente maquiavélicos. Es fácil ver como la reputación de un programa de recursos humanos, compañía de seguridad o un director de seguridad pueden verse apoyados, por ejemplo, por iniciar un programa antidrogas nuevo.

De hecho la histeria por la droga da a los directores de diversas posiciones, la oportunidad de aumentar su influencia. La amenaza de "sólo nosotros podemos resolverlo", es una de las estrategias que usan las personas que se dedican a este tipo de juegos dentro de estas organizaciones. Se requieren mayores presupuestos y más gente para realizar el trabajo asociado con los programas antidrogas. Junto con la expansión de los recursos viene un cierto aumento de poder, incluso más allá del poder asociado con presupuestos más elevados. Huelga decir, que no hay que jugar con la persona encargada de realizar los test de drogas de una organización. Aunque tú seas una persona honesta, tu persona clave podría no serlo.

Para vender su producto, se les pide dos cosas a los "empresarios" antidrogas. Primero, los directores tienen que estar convencidos de que existe un problema de drogas en su organización. Esto no es difícil. Son pocas las organizaciones que realizan análisis objetivos de la situación antes de realizar programas antidrogas. Muchos directores dan por sentado que existe un grave problema de drogas en el país, y por ende se extiende hasta los lugares de trabajo; por lo tanto, debe haber en todas las organizaciones un problema de drogas. Segundo, los "empresarios" antidroga deben traducir los problemas antidrogas en pérdidas económicas. Tal como ya hemos dicho, es fácil obtener estadísticas erróneas sobre la magnitud del problema de la droga.

### **Tests de Drogas**

En vista de las preocupaciones y temores, fundados o no, de los americanos, no es extraño que éstos consideren los tests de drogas como una "solución" efectiva al "problema de la droga en las organizaciones". Los tests de drogas son ampliamente aceptados como una de las metodologías más apropiadas. Prácticamente el 96% de

las 100 compañías más importantes, someten a sus empleados y solicitantes de puesto de trabajo, a este tipo de prueba (Feinstein, 1990a). Pero ¿es efectiva?. Es obvio que para valorar su eficacia, primero es necesario determinar si existe un problema; y según nuestra tesis básica, no hay datos convincentes que así lo demuestren. Es cierto, sin embargo, que *hay* consumidores en nuestra sociedad y algunos de ellos se encuentran ocupando puestos de trabajo, o intentando entrar en el mundo laboral. ¿Hasta qué punto son eficaces los tests de drogas cuando se tratan de identificar a estas personas?. Una vez más, si recurrimos a las estadísticas, obtendríamos unos resultados de carácter informativo. En general, la necesidad de realizar tests de drogas se basa en suposiciones no comprobadas.

En primer lugar, y a pesar de que la prensa en general y los medios de comunicación más populares, han difundido extensamente la suposición de que existe un problema generalizado de drogas y alcohol en los puestos de trabajo, esto no se ha sido confirmado con una investigación. Lo que tenemos son estimaciones globales y cifras anecdóticas de los costes laborales del alcohol y las drogas siendo ambos problemáticos.

Muchos trabajadores tienen problemas que de un modo u otro, afectan a su rendimiento; aún así la mayoría de estos problemas no están relacionados con el alcohol y las drogas (Feinstein, 1990b). De acuerdo con la Family Service America, una asociación que presta ayuda a los empleados y atiende cerca de 1000 trabajadores por trimestre, el abuso de sustancias es un problema mucho menos generalizado que los problemas cotidianos asociados a la vida moderna: adaptación al trabajo y a los compañeros del mismo, problemas familiares y del ciclo vital de uno mismo. El alcohol es un problema en el 7% de las veces; la cocaína por el estilo y la marihuana es del 1%. En segundo lugar, a falta de evidencia, muchas personas dan por sentado que los tests de drogas evidencien el consumo. El resultado indica que no existe razón alguna para que esto sea así (ver p.ej. Reuter, 1988). También podría argumentarse que los tests de drogas reestructuran el consumo. Por ejemplo, las personas que fuman marihuana, para escapar a la detección mediante los tests de drogas, pueden pasarse al alcohol ya que este limpia rápidamente el organismo.

En tercer lugar, muchas personas creen que los tests de drogas son rentables, pero tal como hemos visto anteriormente, las investigaciones no apoyan esta suposición (Culhane 1987, Parish 1989, Winslow 1990, Wish 1990, Zwerling, Ryan and Orav 1990). Teniendo en cuenta que los tests de drogas no son la panacea que en un principio representaban ser, creemos importante

considerar porqué han sido aceptados tan mayoritariamente sin recibir ningún tipo de crítica. Al menos una parte de la respuesta la encontraremos en el amor que America profesa a las pruebas tipo test.

### *El Movimiento “Neo-testing”*

Los tests de drogas deben en gran parte su popularidad, a lo que podríamos llamar movimiento corporativo “neo-testing” de América. Antes del Acta de los Derechos Civiles de 1964, los test psicotécnicos dominaban las prácticas de contratación y ascensos de la mayoría de las corporaciones. Este tipo de pruebas empezó a crecer después de la segunda Guerra Mundial, y el período que va de 1950 a 1964, podríamos describirlo como la *Edad Dorada de los Tests*. Sin embargo, cuando uno se da cuenta del tipo de test que se usaban en aquel tiempo, el período podría llamarse la *Edad de Locura de los Test*. Por ejemplo, el test Minnesota de Personalidad Multifásica (MMPI) fue muy popular en las compañías americanas, que lo utilizaban como test psicotécnico en la contratación de empleados, aunque de hecho fue diseñado para los esquizofrénicos, siendo de poca utilidad cuando se valora el rendimiento laboral.

El Acta de Derechos Civiles de 1964, actuó a modo de *golpe de estado* en este tipo de pruebas. Después de que en 1971 el Tribunal Supremo pronunciara su fallo en el caso *Griggs v. la compañía Duke Power*, los empresarios se vieron obligados a demostrar que los test estaban relacionados con el campo laboral. A nadie le sorprendió que prácticamente ninguno de ellos sirviera para predecir el éxito laboral, en consecuencia la mayoría de los empresarios los desechó. Sin embargo, en los años 80, se volvieron a utilizar las pruebas de contratación de empleados tras el fallo en 1989 del Tribunal Supremo en el caso *Wards Cove v. Antonio*. Después de *Wards Cove*, los empresarios se liberaron del peso de tener que probar que la discriminación resultante de las pruebas de selección se debían a necesidades del negocio.

Dos actos recientes del Congreso, podrían frenar el resurgimiento de estas pruebas de selección. Con la nueva Acta de Derechos Humanos de 1991, los empresarios tienen de nuevo la responsabilidad de justificar que las consecuencias adversas se deben a exigencias del negocio. ¿Pueden estas pruebas de selección hacer frente a todos los acuerdos estipulados?. Esto es discutible. Además la nueva Acta de los Americanos en apoyo de los discapacitados de 1991, intentará aclarar el tema (Kane, 1991).

¿Pueden ser efectivas las pruebas de selección de personal?. Estas pruebas continúan considerándose muy conflictivas y muchas personas aún creen que la mayoría

de los tests más conocidos tienden a estar orientados al sexo masculino o presentan prejuicios culturales y en algunos de ellos aparecen ambas cosas. Algunos son de carácter muy agresivo, por lo que las compañías se exponen continuamente a verse implicadas en pleitos. Los almacenes Target, utilizan un test que pide a los solicitantes que respondan verdadero o falso a afirmaciones como: “Creo en la próxima llegada de Cristo”, “Creo que existe un demonio y un infierno en la otra vida” y “Nunca he consentido las prácticas sexuales poco comunes”. (Kane, 1991).

Si las pruebas de selección son discriminatorias y en general no son válidas para la predicción del rendimiento laboral, entonces ¿por qué son tan populares entre los empresarios americanos?. No pretendemos saber la respuesta a esta pregunta. Aunque, nos parece que son populares por razones relacionadas con las costumbres culturales, comodidad y una aversión hacia los riesgos y confrontaciones.

Somos una sociedad que nos sentimos afortunados por contar con este tipo de pruebas, los tests son un hábito nacional. Los utilizamos en casi todos los acontecimientos importantes de la vida. Aun más, realizar tests resulta simple y conveniente. Estos tests sirven para que aquellos encargados de tomar decisiones, eviten riesgos y confrontaciones y así salir del atolladero. Si un director, emplea a una persona cuyo rendimiento falla, puede culpar del error al test. Si un solicitante no aceptado confronta al empresario, éste puede culpar a los resultados de las pruebas.

### *Novedad y Moda: Difusión de una Tecnología Ineficaz*

Desde principios de los años 80, las empresas se han visto expuestas a una enorme presión para incrementar la productividad de sus empleados y mejorar la calidad de los productos y servicios. Afortunadamente, la presión ha hecho que se produjeran muchas innovaciones que han conseguido alcanzar su objetivo.

Sin embargo, con las prisas, las empresas que han introducido innovaciones tecnológicas, no han conseguido mejorar su productividad (McGill, 1988). La difusión del ordenador personal es un buen ejemplo. Son muchos los que creen que los ordenadores personales han hecho nuestras vidas más productivas, en cambio, son muchos los que están ociosos en la oficina o están acostumbrados a generar informes y estadísticas innecesarias. Según una encuesta de la revista PC (PC Magazine), prácticamente una tercera parte de los propietarios de ordenadores personales, creen que éstos generan más trabajo en vez de menos (Schneidawind y Rebello, 1991).

Los tests de drogas podrían ser una innovación

improductiva, según la letanía de éstos también tendríamos que considerar este tipo de pruebas como una tecnología que posee suficientes adornos como para considerarlo un capricho de la dirección. Tenemos la evidencia de que los empresarios no adoptan los tests de drogas, ni por su eficacia ni por que se haya detectado un problema de drogas en su empresa. ¿Por qué, entonces?. Quizás, parte de sus razones sean porque quieren imitar al resto de las empresas.

Abrahamson (1991) ha llevado a cabo un estudio sobre la difusión de la tecnología innovadora en las empresas. En algunos casos, las empresas adoptan tecnología nueva basándose en necesidades probadas, otras veces, es de carácter imitativo sin que exista un motivo aparente relacionado con el negocio. La difusión por imitación, es el equivalente empresarial a procurar no ser menos que los vecinos.

Abrahamson ofrece varias explicaciones del por qué se toman decisiones de carácter imitativo. Algunas de ellas, parecen apropiadas a la adopción y difusión de la tecnología de los tests de drogas. La imitación basada en la necesidad o la moda podría darse en situaciones de incertidumbre. Es difícil determinar hasta dónde puede llegar el problema de la droga en una empresa. Por ello, muchos empresarios deben tener algo de incertidumbre con respecto al alcance del problema del alcohol y las drogas dentro de sus empresas. En otros casos, las empresas optarán por imitar las decisiones de las “empresas líderes en innovaciones”, o la de los “líderes de opinión”. Aun más, otros imitarán las adquisiciones tecnológicas de otras empresas para ajustarse a las normas que van surgiendo y santifican estas tecnologías. Otras empresas sucumben a las presiones de “subirse al carro” (bandwagon), para adoptar una tecnología que funciona en otras empresas.

Con el tiempo, la “difusión contagiosa” podría extenderse a empresas que imitan las decisiones de otras empresas que a su vez habían imitado. Llegamos a la conclusión de que la incertidumbre sobre el alcance de los problemas del alcohol y las drogas en el lugar de trabajo y la “difusión contagiosa” se deben, hasta cierto punto, a la proliferación de los tests de drogas.

### **¿ Y ahora qué?**

¿Cuál es el resultado de las pruebas de los tests de drogas, si los estudios continúan demostrando que no es rentable?. Abrahamson (1991) señala que cuando una empresa sabe que una tecnología no es eficiente, tienden a rechazarla y eliminarla. En algunos casos se produce, un efecto de rechazo contrario al de “subirse al carro” (bandwagon) y cuando vuelve la presión la supresión de

la tecnología se produce para imitar a otras empresas que también lo han hecho. En resumen, cuando las innovaciones ya no benefician a las empresas, desaparecen. Sin embargo, no creemos que los tests de drogas vayan a desaparecer en un futuro muy próximo. Aún cuentan con un masivo apoyo popular y para muchos empresarios no existe otra elección, alguna ley, quizás cínicamente decretada con fines políticos, les obligue a utilizar los tests de drogas. Y aun más, éstas continuarán proporcionando lo que Abrahamson denomina eficacia simbólica y emocional. Aquí la tecnología satisface las funciones no tecnológicas como: infundar esperanza, indicar las innovaciones, señalar los valores o aliviar el aburrimiento. En este sentido, cada vez hay menos tecnología y más anacronismo simbólico.

### *Una Ultima Palabra*

Las compañías americanas buscan en la ciencia y en la tecnología una solución rápida, y la mayoría de los tests, en concreto los de drogas, ofrecen la intoxicadora solución de la ciencia. Por naturaleza, los americanos son gentes impacientes y recurren a la tecnología para poder llegar a prescindir del criterio humano a cualquier coste. Al igual que los gerentes, quieren evitarse los dolores de cabeza asociados al trato personal con los empleados.

Ningún test o tecnología examinará a los supervisores o directivos de la necesidad de seleccionar, formar, motivar, examinar el trabajo y comunicarse con el trabajador, en otras palabras el trato personal, esto incluye el tener que tratar con cualquier problema de drogas que exista a nivel individual. Las soluciones radicales no van a servir, hasta que no nos enfrentemos a esta simple realidad, estaremos destinados a luchar contra molinos de viento.

### **Bibliografía**

- Abrahamson, E.  
1991 Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review* 16 (July):586-612.
- Becker, H.S.  
1963 *Outsiders*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Ben Yehuda, N.  
1986 The sociology of moral panics: Toward a new synthesis. *The Sociological Quarterly* 27 (December):495-513.
- Ben Yehuda, N.  
1987 Drug abuse policy in the United States and Israel: A comparative sociological perspective. *The International Journal of the Addictions* 22 (January):17-45.
- Bompey, S.H.  
1988 *Drugs in the Workplace: From the batter's box to the board room*. In *Alcohol and drug abuse in the workplace: The complete resource guide*, 11-175. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs.
- Culhane, C.  
1987 Drug testing linked To "Era of McCarthyism". *American Medical New November* 13:18.
- Dickson, D.T.  
1968 Bureaucracy and Morality: An organizational perspective on a moral crusade. *Social Problems* 16 (Fall): 143-256.
- Feinstein, S.  
1990a Labor Letter. *Wall Street Journal*, 7 August.
- Feinstein, S.  
1990b Labor Letter. *Wall Street Journal*, 27 February.
- Jones Lee, M.W.  
1976 *The value of life*. Chicago, III.: Univ. of Chicago Press.
- Kane, M.  
1991 Employers testing the limits of privacy. *From Newhouse News Service in the New Orleans Times Picayune*, 15 December.
- Lichter, S.R. and L.S. Richter  
1989 The War on Drugs: Covering the debate over abuse. *Media Monitor* 3 (January):1-6.
- Lundberg, G.D.  
1986 Mandatory unidicated urine drug screening: Still chemical McCarthyism. *Journal of the American Medical Association* 256 (December 5):3003-3005.
- McDaniel, M.A.  
1988 Does pre-employment drug use predict on the job suitability? *Personnel Psychology* 4 (Winter):717-729.
- McGill, M.E.  
1988 *American business and the quick fix*. New York: Henry Holt. Metropolitan Life Insurance Co.
- 1987 *Alcohol use in the United States*. Statistical Bulletin. New York.
- Mishan, E.J.  
1971 Evaluation of life and limb: A theoretical approach. *Journal of Political Economy* 79 (July/August):687-705.
- Musto, D.F.  
1973 *The American disease*. New Haven: Yale Univ. Press.
- Musto, D.F.  
1989 The story of American drug control. Update: *Law Related Education* 13 (Spring):3-56.
- Parish, D.C.  
1989 Relation of preemployment drug testing result to employment status: A year follow-up. *Journal of General Internal Medicine* 4 (Jan/Feb):44-47.

- Raspberry, W.  
1990 Why focus on drug abuse among blacks, not whites? New Orleans Times Picayune, 24 October.
- Reuter, P.  
1988 Testing and deterrence. *Journal of Policy Analysis and Management* 7 (Spring):554-557.
- Rice, D.P., S.Kelman, L.S. Miller and S. Dunmeyer  
1990 The economic costs of alcohol and drug use and mental illness: 1985 San Francisco: Institute for Health and Aging, Univ. of California.  
Schelling, T.C.  
1968 The Life You Save May Be Your Own. In *Problems in public expenditure analysis*, S.B. Chase (ed). Washington, D.C.: Brookings Institute
- Schneidawind, J. and K. Rebello  
1991 IBM Sparked Revolution at Work, Home. *USA Today*, 12 August.
- Segl, J.A.  
1990 Developing return-to-work agreements. *HR Magazine* 35 (December):86-89.
- Shafer, R.G.  
1989a Labor Letter. *Wall Street Journal*, 17 January.
- Shafer, R.G.  
1989b Journalist with the *Wall Street Journal*, Telephone interview by author.
- Swanson, D.J.  
1989 Tough new penalties proposed in drug war. *Dallas Morning News*, 12 February.
- Voll, J.O.  
1990 Point of view. *The Chronicle of Higher Education*, 12 September.
- Weiss, R.M.  
1987 Writing under the influence: Science versus fiction in the analysis of corporate alcoholism programs. *Personnel Psychology* 40 (Summer):341-356.
- Wicker, T.  
1988 Despite hysteria Congress rescued drug bill as final act. *Dallas Morning News*, 27 October.
- Winslow, R.  
1990 Study May Spur Job-Applicant Screening. *Wall Street Journal*, 28 November.
- Wish, E.D.  
1990 Editorials: Pre-employment drug screening. *Journal of the American Medical Association* 264 (November 20):2676-77.
- Witkin, G. and L. Robinson  
1991 Analysis: Drug wars. *U.S. News & World Report*, 11 February.
- Woodward, A.  
1990 Director of the Research Unit of the National Institute of Drug Abuse. Telephone conversation with author, 15 November.
- Zweling, C.J. Ryan and E. J. Orav.  
1990 The efficacy of preemployment drug screening for marijuana and cocaine in predicting employment outcome. *Journal of the American Medical Association* 264 (November 20):2639-2643.



**CAT / BARCELONA**

CENTRE D'ASSISTÈNCIA TOXICOMANIES

F u n d a d o e n 1 9 8 6

CAT/BARCELONA es un centro privado e independiente dedicado al tratamiento y rehabilitación de personas con problemas con las drogas, fundado por el Dr. Manuel Mas-Bagà. Master en Toxicomanías por la Universidad de Yale. EEUU.

Desde que abrimos el centro en 1986, CAT/BARCELONA ha tratado con éxito a hombres y mujeres, mediante dos tipos de programas, uno residencial, la comunidad Terapéutica de Mas -Tabà y otro ambulatorio en la ciudad de Barcelona.

El paciente ingresado en el centro recibe toda la ayuda necesaria. Cuenta con unas instalaciones apropiadas necesarias para su

recuperación, y un staff multidisciplinario altamente cualificado gracias a nuestra relación como Professional Associate con el Institut for Rational Emotive Therapy de Nueva York, primer centro asistencial y docente de Terapia Cognitiva del mundo.

Cuando termina el programa el paciente ha conseguido resolver sus problemas psicológicos, y alcanzar y mantener sus objetivos de independencia emocional, afectiva y económica, y la recuperación de unos valores, con la ayuda del grupo terapéutico y los profesionales.

Al final, los pacientes son libres para decir no a las drogas y si al futuro.

## **LA RESPUESTA OPTIMISTA A LOS PROBLEMAS DE ADICCIÓN**

CAT/BARCELONA TEL. (93) 201.49.44 FAX. (93) 201.64.44