

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

UNIDAD IZTAPALAPA

*"TESTIGOS DE JEHOVÁ: ORGANIZACIÓN POR NECESIDAD"*

PROYECTO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:

**DR. ANTONIO BARBA ÁLVAREZ**

POR:

**DE LA PEÑA FERNÁNDEZ CLAUDIA ELISA  
FLORES PALMA NANCY**

*DICIEMBRE DEL 2003*

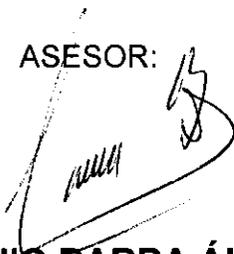
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

UNIDAD IZTAPALAPA

"TESTIGOS DE JEHOVÁ: ORGANIZACIÓN POR NECESIDAD"

PROYECTO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:



**DR. ANTONIO BARBA ÁLVAREZ**

POR:

**DE LA PEÑA FERNÁNDEZ CLAUDIA ELISA  
FLORES PALMA NANCY**

*DICIEMBRE DEL 2003*

*Mis mayores agradecimientos y amor a mi Padre Celestial por  
todas las bendiciones que me ha dado día tras día y por escuchar siempre mis oraciones*

*A mis queridos padres Norma Julia y José Jaime por ser el impulso que necesito para salir adelante y  
ser mejor persona, todo mi AMOR es para ustedes.*

*Gracias por todo el apoyo y cariño que me han dado la gran fortaleza que me han mostrado  
y por enseñarme a ser una mujer íntegra*

*A mis hermanos por ser parte importante en mi vida y demostrarme siempre su apoyo incondicional*

*A Nancy porque mas que compañera ha sido una gran amiga, gracias por enseñarme que la amistad es  
algo invaluable*

*A mi querido profesor Antonio Barba por poner su confianza en nuestro trabajo y talento,  
usted nos motiva a seguir trabajando en las cosas que realmente valen la pena.*

**INFINITAS GRACIAS**

*Claudia E.*

*Con mi más sincero cariño a Jehová,  
quien es la fuerza que me impulsa a seguir adelante...*

*A mi Chefi por la profunda paz  
que me invade al recordarle...*

*A mi mami a quien tanto amo y admiro,*

*A mi papá por su entereza y afecto,*

*A mis queridos hermanitos*

*Y en especial al Dr. Antonio Barba Álvarez  
por mostrarme con su infinita bondad  
la fuerza y pasión que nos brinda el conocimiento...*

*Nancy*

*TESTIGOS DE JEHOVÁ: ORGANIZACIÓN POR NECESIDAD*

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	( 7 )
 <b>PARTE 1: MARCO TEÓRICO</b>	
Capítulo 1. Hacia un modelo alternativo de organización .....	( 12 )
Capítulo 2. Estructura de una organización religiosa .....	( 14 )
<b>2.1. Metáfora de organización en red como computadoras</b> .....	( 16 )
<b>2.2. Metáfora de organización en red como economías</b> .....	( 16 )
<b>2.3. Metáfora de organización en red como sociedad</b> .....	( 17 )
Capítulo 3. Participantes .....	( 21 )
<b>3.1. Clasificaciones según Simon</b> .....	( 21 )
<b>3.2. Partes constitutivas de una organización religiosa</b> .....	( 22 )
3.2.1. Feligreses .....	( 22 )
3.2.2. Cuerpo decisorio .....	( 23 )
3.2.3. Cuerpo administrativo .....	( 23 )
<b>3.3. Forma estructural de una organización religiosa</b> .....	( 23 )
 <b>PARTE 2: ESTUDIO DE CASO</b>	
Capítulo 4. Metodología .....	( 27 )
<b>4.1. Planteamiento metodológico</b> .....	( 28 )
4.1.1. Investigación cuantitativa .....	( 28 )
4.1.2. Investigación cualitativa .....	( 29 )
<b>4.2. Instrumentos metodológicos</b> .....	( 31 )
<b>4.3. Desarrollo metodológico</b> .....	( 34 )
4.3.1. Entrevista semi-dirigida .....	( 34 )
4.3.2. Observación directa .....	( 37 )
4.3.3. Entrevista informal .....	( 38 )
4.3.4. Información documental .....	( 39 )
4.3.5. Información audio y video .....	( 39 )

## Capítulo 5. Caso práctico

<b>5.1. Objeto de estudio</b> .....	(40)
<b>5.2. Un breve esbozo histórico de los Testigos de Jehová</b> .....	(40)
<b>5.3. Liderazgo</b> .....	(44)
5.3.1. ¿Quién fue Charles Taze Russell?.....	(45)
<b>5.4. Un signo distinto para la expansión de la obra: la imprenta</b> .....	(47)
<b>5.5. Estructura organizacional: un diagrama</b> .....	(54)
<b>5.6. Testigos de Jehová en México: La Sucursal</b> .....	(58)
<b>5.7. Descripción organizacional</b> .....	(61)
<b>5.8. Planteamiento del problema</b> .....	(65)

## Capítulo 6. Interpretación y análisis de resultados

<b>6.1. Asociaciones religiosas: ¿Red como sociedad?</b> .....	(67)
<b>6.2. ¿Cuál es el papel de la administración y el liderazgo en el crecimiento de la organización Testigos de Jehová?</b> .....	(74)
6.2.1. Planeación estratégica formal.....	(80)
6.2.2 Liderazgo.....	(82)
6.2.3. Azares y circunstancias.....	(84)
<b>6.3. ¿Cómo se organizan los Testigos de Jehová, de qué elementos se vale para delinear su estructura organizacional?</b> .....	(85)
<b>6.4. ¿Cómo logran los testigos de Jehová de alguna u otra forma mantenerse satisfactoriamente?</b> .....	(88)
<b>6.5. ¿El desempeño juega un papel importante en la organización para que esta se desarrollo y permanezca?</b> .....	(91)

<b>CONCLUSIONES</b> .....	(97)
---------------------------	------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	(102)
---------------------------	-------

Anexos

## Introducción

La organización ha sido analizada y estudiada desde muy diversas perspectivas, una de ellas y que es de mayor interés para nuestro estudio ha sido el análisis de la cultura organizacional, sin embargo pocos autores han profundizado desde este particular punto de vista en las instituciones “religiosas”.

Un fenómeno organizacional interesante que hemos observado es el hecho de que las organizaciones religiosas a diferencia de las lucrativas logran la permanencia de sus integrantes y su participación eficiente dentro de la misma sin la presencia de estímulos materiales (salario, prestaciones, incentivos económicos) o incluso de estímulos de desarrollo personal (experiencia, status, conocimiento) que las empresas lucrativas han utilizado como forma de hacer que el trabajador cumpla con sus tareas y se desenvuelva conforme a las normas y políticas de la empresa, en otras palabras, existe un contrato temporal que incluso se hace por escrito, en el cual las dos partes (empresa-trabajador) negocian un intercambio de beneficios: cada uno recibe una contribución a cambio de otra.

Ahora bien, en las organizaciones religiosas también existe una negociación entre sus participantes; sin embargo esta negociación es intangible (sin dejar de ser válida) desde el momento en que no se firma un contrato, la organización en sí busca que sus integrantes contribuyan en las tareas y en los objetivos planteados por la misma y porque no, también buscan una “ayuda monetaria” para el desarrollo de sus funciones a cambio de ofrecer de alguna forma un servicio que en este caso no es material sino espiritual.

Al indagar sobre la temática que se puede tratar en las instituciones religiosas nos llegamos a cuestionar sobre el por qué estas organizaciones después de su surgimiento han tenido un crecimiento rápido tanto en número como en capacidad

y qué es lo que motiva a los integrantes a permanecer en ellas y desempeñarse de una manera tal que la organización puede mantenerse y a su vez crecer.

Este hecho es de suma importancia en razón de que las empresas lucrativas pueden a partir del estudio sobre las instituciones religiosas, tener en sus manos una herramienta que seguramente dará mucho de sí para trascender como organización, es posible que estemos ante la presencia de un nuevo modo de organizar eficiente. Hemos basado nuestra investigación tomando como ejes principales la estructura, la forma de organización y el desempeño, como una manera de descubrir los elementos que convergen y que suponemos son los que influyen en el desenvolvimiento de los individuos. Intuimos que los componentes que han sido un motor para estas organizaciones son: *valores*, estos pueden ser éticos y morales y a su vez pueden ser compartidos o no compartidos; *identidad*, *símbolos* y *compromiso*.

Dado que son elementos muy visibles en las organizaciones religiosas nos atrevemos a aseverar que estos valores éticos y morales son los pilares en el desarrollo de este tipo de organizaciones.

Esta investigación intenta tener un conocimiento desde la perspectiva organizacional de las instituciones religiosas, abordando la problemática de cómo el desempeño entre los participantes logre que los integrantes actúen en colectividad y armonía para el desarrollo de la organización.

Para introducirnos en el estudio ha sido pertinente conocer la estructura así como definir los participantes que conforman a una organización de este tipo ya que nos hemos dado cuenta de que la naturaleza de estas no es la misma a la que han planteado los autores acerca de las empresas.

Toda organización tiene necesidades de distinta índole: monetarias, humanas, de eficiencia, de crecimiento, etc. estas a su vez son cubiertas en la proporción de los

recursos con los que cuenta, además de un estudio minucioso acerca de las alternativas existentes para cubrirlas, y de los medios de los que se vale para lograrlo.

En el estudio de caso se analiza el papel que juega la *necesidad* en la toma de decisiones siendo el motor con el cual delinear su forma organizacional como una característica particular de la organización investigada.

Entre los puntos que pretendemos analizar tomando como base el concepto necesidad es el papel del liderazgo en el desenvolvimiento de la asociación así como la importancia del aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en la organización tanto interna como externamente.

Por otro lado discutiremos el por qué no es posible aplicar un modelo de estructura piramidal tradicional a la organización religiosa, dadas las diferencias significativas que existen entre una institución lucrativa y una religiosa llevándonos por el camino de las asociaciones en redes, las cuales nos pueden ayudar a comprender el comportamiento de sus participantes.

En el intento de conceptualizar a los participantes fue necesario puntualizar un nuevo esquema en donde se definen ya no tanto los partícipes de la empresa lucrativa sino aquellos que intervienen en una organización religiosa los cuales fomentan un ambiente de identidad y compromiso altamente compartido lo que nos remite a la manifestación latente de una fuerte lealtad que fomenta, como se verá en el contenido del trabajo, el crecimiento de la organización.

Otro punto desarrollado es la sobrevivencia satisfactoria de estas asociaciones en ambientes dinámicos que involucran cambios en la tecnología, en la economía y sociedad que muchas veces las empresas lucrativas no resisten dadas sus estructuras inflexibles.

Las presentadoras de esta investigación pretenden ante todo aportar un nuevo conocimiento que permita ampliar el horizonte cultural enfocado en términos organizacionales procurando objetividad en el manejo e interpretación de los conceptos.

Cabe mencionar que nuestro análisis no aspira únicamente a ser susceptible de planteamientos teóricos sino como una contribución que podría aportar a la organización moderna, esperamos que el lector comprenda la importancia del análisis expuesto a manera de generar nuevo conocimiento como resultado de nuevas investigaciones.

Así pues iniciaremos nuestra exposición con un marco teórico que nos permita conocer los conceptos pertinentes que se relacionan con los requerimientos de nuestro estudio. Posteriormente discutiremos la metodología a utilizar para seguir con la descripción de nuestro objeto de estudio y finalmente interpretar la información obtenida como resultado de nuestra investigación.

Parte 1

**MARCO TEÓRICO**

## Capítulo 1. Hacia un modelo alternativo de organización

¿Por qué interesarnos en un estudio organizacional enfocado en la iglesia?. Es una pregunta que en muchas ocasiones nos ha sido planteada, la respuesta es que no sólo las organizaciones lucrativas pueden ser objeto de estudios organizacionales; las organizaciones religiosas pueden arrojar otro tipo de conocimientos acerca de las estrategias que como institución no lucrativa adopta y la forma en que utiliza sus instrumentos para llevar a cabo sus fines. La diferencia entre una y otra es muy marcada, incluso en el ámbito cotidiano no se suele ver a la iglesia como un prestador de servicios sino como una forma de pensamiento; sin embargo como se verá más adelante existe una relación entre los participantes de esta institución tal y como sucede en las empresas entre patrón- trabajador en donde hay un intercambio de alicientes tal y como lo percibe Simon (1982).

Uno de los rasgos distintivos de las organizaciones religiosas es el hecho de que su permanencia a través del tiempo ha sido vigente<sup>1</sup> a pesar de que no existe un beneficio tangible que haga que los integrantes estén motivados a trabajar junto con ella permitiéndole su existencia, el beneficio que estas organizaciones dan va implícito ya que generalmente se considera a esta organización como una forma de ayuda, estímulo y motivación.

Los cuestionamientos que bien podríamos plantearnos son: *¿Cuál es el papel de la administración y el liderazgo en la sobrevivencia de las organizaciones religiosas?; ¿Cómo se organizan las instituciones religiosas, de qué elementos se vale para delinear su estructura organizacional?; ¿Cómo logran las organizaciones religiosas de alguna u otra forma mantenerse satisfactoriamente?; ¿El desempeño juega un papel importante en las organizaciones religiosas para que estas se desarrollen y permanezcan?*

---

<sup>1</sup> Es pertinente señalar que al hablar de organización religiosa en este trabajo hacemos referencia únicamente a las asociaciones religiosas registradas como tales.

Una razón por la cual se da este fenómeno es porque hemos supuesto que dentro de estas organizaciones existe un buen desempeño cuyo motor está dado por una fuerte identidad, en donde los valores que se comparten generan un sólido compromiso representado simbólicamente.

Antes sin embargo, debido a que hay una escasez de estudios organizacionales abordando este tipo de instituciones es necesario para profundizar en la investigación tener un conocimiento general y adecuado acerca de cómo se encuentran estructuradas, es por eso que en primer término daremos comienzo a la investigación introduciéndonos en este aspecto.

## Capítulo 2. Estructura de una organización religiosa

Para un estudio organizacional es necesario saber cómo se encuentra estructurada la organización que se está analizando ya que:

“La estructura debe reflejar la situación de la organización, esto es, su edad, tamaño, el tipo de sistema de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente” (Mintzberg y Quinn, 1993: 371)

En nuestro caso, no podemos adoptar estructuras ya planteadas por autores que han estudiado organizaciones comerciales en donde predominan las jerarquías piramidales en donde se pueden apreciar distintos niveles de poder y autoridad porque no representa estructuralmente el sistema de organización de la iglesia, esta requiere de un análisis profundo para determinar que tipo de estructura posee y si existen niveles que diferencien un grupo de otro.

De acuerdo a lo anterior se hizo una revisión de las diferentes posturas que hablan de la conformación de las estructuras organizacionales.

Es necesario destacar que las organizaciones por lo general se componen por seis partes básicas según Mintzberg y Quinn, las cuales se pueden apreciar en la fig. 1.1:

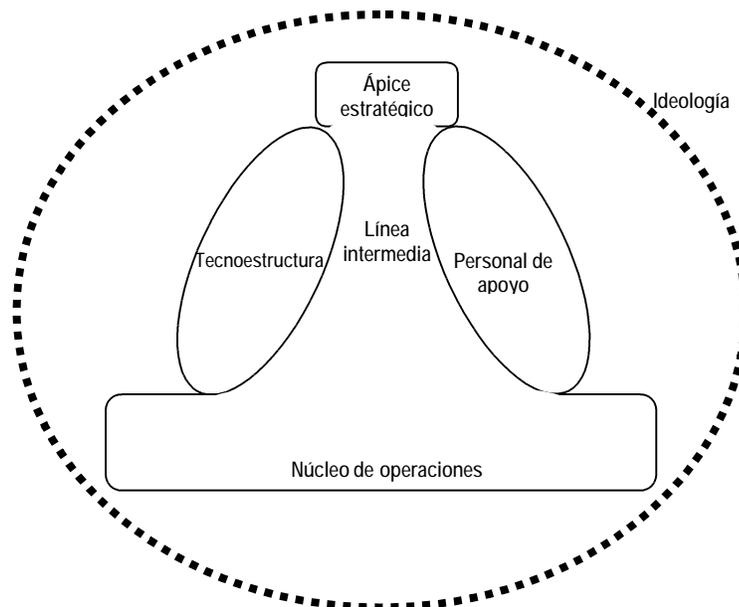


Fig. 1.1. Las seis partes básicas de la organización

*Núcleo de operaciones.* Son aquellas personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios.

*Ápice estratégico.* Se encarga de vigilar la totalidad del sistema.

*Línea intermedia.* Es un jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

*Tecnoestructura.* Agrega unidades administrativas de diversos tipos.

*Apoyo administrativo.* Aquellas que se encarga de proveer servicios internos.

*Ideología.* Abarca las tradiciones y creencias de la organización.

A partir de lo anterior y considerando factores situacionales, de coordinación, entre otros, los autores configuraron a las organizaciones en: Empresarial, máquina, profesional, diversificada, innovadora, misionaria y política (Mintzberg y Quinn, 1993). De estas, la organización misionaria es una posible forma de estructurar la organización que estamos estudiando ya que su principal mecanismo de coordinación es la estandarización de normas, teniendo como clave principal la ideología, además es de tipo descentralizada, es decir, que existe una difusión del poder.

La estructura organizacional se ha estudiado también desde una perspectiva metafórica que nos permite entender con mayor claridad las diferencias entre una organización y otra. Por situaciones que explicaremos más adelante decidimos adoptar el esquema de nuestra organización desde el enfoque en red, la cual se caracteriza por una gran flexibilidad, en la que sus participantes se integran en el alcance de un mismo objetivo, donde la reputación, el compromiso y la confianza son esenciales, así mismo, la comunicación es directa, necesaria y debe estar incrementándose constantemente por parte de sus integrantes en razón de que es una forma en la que la organización puede retroalimentarse.

Marshall Van Alstyne (Marshall, Van Alstyne, 1997) manifiesta que la organización como red puede ser vista desde tres metáforas: como computadoras, como economías y como sociedades las cuales describiremos a continuación.

## **2.1. Metáfora de la organización en red como computadoras**

Sus principales características son:

Es una organización que posee sistemas fuertes.

Tiene múltiples agentes que pueden solucionar problemas más complejos.

Hay una descomposición de tareas que produce costos de coordinación y demoras.

Su integración vertical puede ser centralizada y descentralizada.

Sus recursos son virtuales.

La especialización en ésta metáfora permite que el manejo de las mismas tareas sea más rápida; sin embargo también se puede volver más obsoleta más rápido en ambientes volátiles.

Existen comunicaciones directas, introduciendo menos errores y mejorando la flexibilidad.

Las tareas asignadas están basadas en la carga de trabajo y habilidad en el procesamiento.

La repartición de tareas reduce el problema de competencia y el paralelismo puede incrementar la velocidad, pero la descomposición y reensamble de tareas es difícil y requiere una significativa coordinación.

Las conexiones laterales reducen la vulnerabilidad.

Las decisiones descentralizadas incrementan las probabilidades de inconsistencia.

Cuenta con una información incompleta, inconsistente o incompatible.

## **2.2. Metáfora de la organización en red como economías**

Se caracteriza por:

Una flexibilidad de acceso hacia los recursos.

Debido a la moderada especialización hay un incremento en la eficiencia

Descentralización incrementa la flexibilidad sobre las jerarquías; sin embargo existe una menor flexibilidad hacia los mercados.

Al igual que la metáfora de las computadoras, la especialización mejora la eficiencia, es necesario tener en cuenta que el incremento de la especialización genera un riesgo de oportunismo.

Es necesario tener un conocimiento en las necesidades del consumidor.

Las transacciones repetitivas construyen reputación y confianza; sin embargo puede existir un mayor interés que lealtad.

El cuidado en la participación reduce el riesgo.

La descentralización incrementa los incentivos, la innovación. Existe así mismo la necesidad para integrar la descentralización de la información.

Existe una combinación de conceptos con ejecución, mejorando de ese modo los incentivos y la innovación.

Las decisiones descentralizadas son rápidamente improvisadas.

### **2.3. Metáfora de las organizaciones en red como sociedades**

Caracterizadas por:

Formación de una meta orientada a un sistema social para dirigir una acción colectiva: *forjar una identidad común.*

Fomento del saber, la innovación y la participación además de que hay un entendimiento de las normas como guía de acción.

Promoción de la adaptación y la flexibilidad.

Emparejamiento de estructuras internas a factores ambientales.

Esta metáfora es reconocida como un sistema abierto.

La pericia como un recurso crítico puede elevar el rango.

Reconocimiento de la contribución de la gente, por tanto, la pérdida de integrantes significa una pérdida para la organización.

El recurso del conocimiento puede ser general ó sumamente específico.

La descentralización puede limitar el aprendizaje.

La lealtad puede explicar el compromiso en su comportamiento y hay cierta dificultad para interpretar comportamientos fuera del grupo.

Una ley y lenguaje común ayudan a simplificar la interacción.

Se requiere compartir metas, visiones y tener un entendimiento.

Requiere un constante y continuo mantenimiento en el compromiso y en las relaciones así como apertura y constante comunicación.

El conflicto puede ayudar a ser funcional y es saludable.

Los vínculos amistosos y la confianza enfrentan mejor el cambio.

Oportunismo de los socios, los intereses de algunos miembros se elevan frente a las metas de la organización.

Requiere una identidad de grupo y una identidad de mantenimiento.

La identidad compartida y la visión definen el núcleo del grupo.

Cambiar la identidad del grupo es extremadamente difícil.

Existe un entendimiento de las normas.

El grupo puede ser beneficiado con recursos y soporte así como con el aprendizaje y la especialización.

Es más fácil definir obstáculos internos y vínculos externos.

Los vínculos débiles aíslan los fracasos y a su vez requieren de una significativa actividad de mantenimiento y se necesita escoger cual mantener.

Así pues, los vínculos requieren del consentimiento de ambos participantes.

Compartir información puede generar a su vez más información, compartir interpretaciones de acontecimientos así como mejorar las decisiones, sin embargo, puede ser costoso por las disputas políticas.

Las mejores decisiones son las informadas.

Los múltiples tipos de vínculos reconocen diferentes niveles de información obtenida.

La adquisición de conocimiento generalmente es más fuerte en sistemas descentralizados.

Las herramientas y decisiones de soporte pueden aumentar la habilidad.

La autoridad puede ser basada en redes centrales.

Una vez reconocidas las tres metáforas de las organizaciones en redes y aplicando a lo que en nuestro conocimiento es una organización religiosa, la metáfora que se refiere a la perspectiva de una organización como sociedad encadena muchos de los conceptos y características que se dan en las organizaciones religiosas las cuales se pretenden esclarecer en la investigación. Sobre todo por el énfasis que se le da a términos tan importantes para nuestro tipo de organización como lo son: la *confianza*, el *compromiso*, la *lealtad*, los *valores*, la *autoridad* entre otros, que nos ayudan a entender como se estructura una organización de este tipo.

El concepto de descentralización en este tipo de estructura adquiere sentido en razón de que existe una “*difusión de poder en la toma de decisiones*” (Mintzberg y Quinn, 1993: 380). Para este caso entendemos por poder el concepto que muy acertadamente nos proporcionan Crozier y Friedberg:

“... implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos... En efecto, actuar sobre el prójimo es entrar en relación con él...*El poder es, pues, una relación y no un atributo de los actores*” (Crozier y Friedberg, 1990:55)

Esto es, existe una negociación de intercambio entre las partes en donde el concepto de poder adquiere sentido en razón de la consecución de un fin (relación instrumental; Crozier y Friedberg, 1990 ) a partir de la movilización de los recursos de ambas partes. Tanto la iglesia como el feligrés mantienen un objetivo común que está dado a partir de la ideología (en este caso sería la idea de un Dios común y la disposición para llevar a cabo sus normas), para cumplir este objetivo es necesario que ambas partes cooperen colectivamente, por una parte el feligrés brinda obediencia, servicio, lealtad; mientras que la iglesia ofrece el papel de guía, consejero y protector. Por otro lado se mantiene “una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido del otro” (Crozier y Friedberg, 1990).

Es decir, dentro de la organización religiosa no hay alguien que ostente el poder absoluto a excepción de los entes divinos en los que creen, sin embargo se percibe que este poder se ve traducido en el papel de autoridad que algunos participantes tienen para ejercer un control sobre la organización. *No es lo mismo tener el poder a ejercer el control por medio de la autoridad.* Esta diferencia consiste en que los participantes de la organización le otorgan a estos individuos su autorización para ejercer sobre ellos dicho control y su aprobación para la toma de decisiones porque están consientes de que la organización necesita de alguien que guíe y que establezca orden en el desarrollo de la misma.

Las personas a quienes se les permite ejercer la autoridad sobre los demás deben de apegarse a las normas que establece la organización, de lo contrario esta autoridad no sería ejercida eficazmente porque los feligreses notarían una falta de legitimidad y un intento por obtener un propósito personal. Así, la autoridad ejercida debe ser utilizada por medio de intermediarios que en este caso serían las autoridades locales asignadas para tal efecto cuyo fin es tener un mayor control en el desempeño de las tareas de la organización.

## Capítulo 3. Participantes

Ahora bien, dado que el tipo de organización que estamos investigando es una red, nos es pertinente definir los participantes que la conforman a través de su estructura. A propósito de ello, Herbert Simon hace referencia a que la participación de los individuos en la organización se da a partir de:

“...aceptar su condición de miembros de la organización cuando su actividad dentro de ella contribuya, directa o indirectamente, a sus propios fines personales. Esa contribución es directa, si las finalidades de la organización tienen para el individuo un valor personal directo... indirecta si la organización ofrece recompensas personales” (Simon, 1982; pág. 105)

### 3.1. Clasificaciones según Simon

A partir de ahí, clasifica a los participantes de la organización de acuerdo a:

*Alicientes.* Esta clasificación esta dada por las recompensas personales que se derivan directamente del cumplimiento del objetivo de la organización, los alicientes personales ofrecidos por la organización y estrechamente relacionados con su importancia y crecimiento, y las recompensas personales que se derivan de los alicientes ofrecidos por la organización pero que no se relacionan con la importancia y crecimiento de ella.

*Control sobre la organización.* Este método de clasificación hace una distinción entre los que tienen derecho a fijar los términos en que se permitirá a los demás participar en ella, del resto de los otros participantes.

*Contribuciones que aportan a la organización.* Es decir, por los servicios específicos (proveedores de material); dinero u otros servicios neutrales que puedan ser empleados como incentivos (clientes); y tiempo y esfuerzo (empleados).

Dichas clasificaciones no van peleadas una con la otra, las organizaciones pueden tener una combinación de ellas y conformar así una estructura propia dependiendo del grado de importancia que se le de a cada una de ellas.

Para entender como se estructuran las organizaciones debemos conocer sus partes constitutivas, las funciones que desempeñan cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre sí.

No podemos ver a la organización religiosa desde el esquema de clasificación de los participantes propuesto por Simon debido a que las características de las que se basa para definirlos son únicamente de las empresas lucrativas siendo estas diferentes a las de una asociación religiosa, por ejemplo los miembros de las organizaciones religiosas no perciben retribuciones monetarias, poseen un objetivo compartido que les permite unificar esfuerzos para el cumplimiento del mismo además, aparentemente no hay una negociación tangible entre las partes para establecer las condiciones de intercambio.

Es por eso que consideramos necesaria una nueva clasificación y definición de los miembros que participan en las organizaciones religiosas.

### **3.2. Partes constitutivas de una organización religiosa**

Las partes constitutivas de una organización religiosa son las siguientes:

#### **3.2.1. Feligreses**

La organización existe para brindarles un servicio porque la relación que hay entre estos y la iglesia, se da a partir de las contribuciones que ambos brindan: por un lado a la iglesia le interesa tener más seguidores y mantenerlos, lográndolo a través del cumplimiento satisfactorio de sus expectativas; y por el otro estos seguidores buscan obtener algo de la organización que en la mayoría de los casos

sería alimento espiritual (ayuda, motivación, etc.) por consecuencia los feligreses aportan a la organización contribuciones<sup>2</sup> (como pueden ser aportaciones económicas y en especie, participación activa en las actividades que realizan, servicio voluntario en alguna tarea, entre otras). Es la parte medular de la organización.

### 3.2.2. Cuerpo decisorio

En el se concentra el poder de decisiones político-estratégicas, cabe aclarar que el poder se esparce en toda la organización; sin embargo, la toma de decisiones en torno a la organización y a todos sus miembros es centralizada. Simon hace referencia que:

“los procesos decisorios consisten en segregar determinados elementos en las decisiones de los miembros de la organización y establecer procedimientos regulares de organización para seleccionar y determinar estos elementos y para comunicárselos a los miembros a quines afectan” (Simon, 1982: 10)

Es en este nivel donde se concentra el poder y la autoridad.

### 3.2.3. Cuerpo administrativo

El cuerpo administrativo se encarga del área funcional de la organización, es decir, todas aquellas tareas que estén relacionadas con las decisiones operativas tales como: mantenimiento de las instalaciones, área contable, administración de los recursos, entre otros.

## 3.3. Forma estructural de una organización religiosa

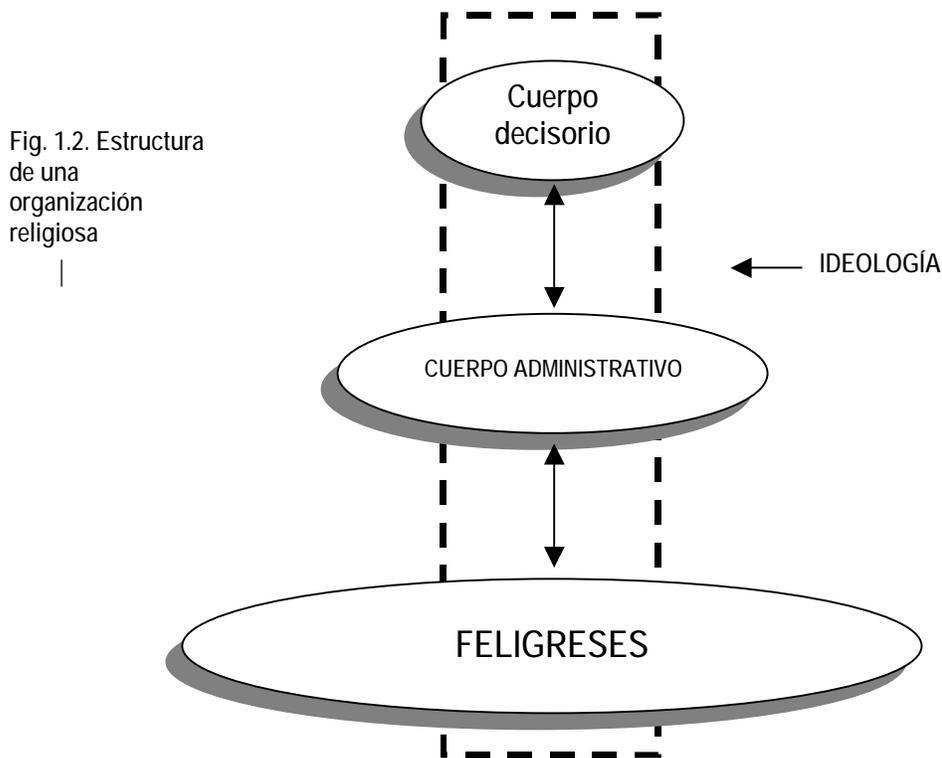
Cabe resaltar que en este tipo de organización nadie es superior a nadie, debido a que todos se consideran por iguales ideológicamente, todos reciben el mismo

---

<sup>2</sup>Estas contribuciones son voluntarias, cada feligrés aporta a la iglesia de acuerdo a su consideración.

apoyo y las mismas oportunidades aún y cuando su labor y responsabilidad dentro de la asociación sea distinta.

Es pertinente esquematizar la forma estructural de la organización la cual mostramos en la figura 1.2 a partir de los participantes que la conforman ya que son estos quienes la delinear.



La figura 1.2 presenta tentativamente la forma en la cual percibimos estructuralmente a una organización religiosa desde la perspectiva de red, si bien podemos apreciar niveles de autoridad no podemos hablar de una jerarquía ya que no hay grados de importancia entre los participantes, recordemos que en la iglesia todos se perciben como iguales, razón por la cual el Cuerpo decisorio se encuentra en la parte más alta de la estructura, seguido del cuerpo administrativo quien es guiado por el cuerpo decisorio finalizando nuestro esquema con el cuerpo feligrés, el cual consideramos que es el más numeroso, siendo este la base que sustenta a la organización. Por otra parte ubicamos a la ideología verticalmente a

lo largo de nuestro esquema representando una vinculación entre sus partes; así mismo consideramos que existe una retroalimentación entre cada uno de los participantes permitiendo así el forjamiento de una identidad común, fomentando la participación y la flexibilidad.

Dados los conceptos desarrollados anteriormente nosotros pretendemos analizar desde un enfoque organizacional una entidad que tradicionalmente no se estudia que es la organización religiosa, dado que los modos de organización y su estructura y proceso organizacionales difieren de entidades como lo son las empresas.

Destacamos la importancia de la transferencia de una metáfora de red como sociedad conforme a las características de la organización religiosa y a su vez la diferenciación de los participantes y planteamos la necesidad de crear una nueva categoría que son los feligreses cuya importancia recae en el forjamiento de una identidad común que les permite ser una colectividad eficiente y eficaz en la consecución de sus fines, posteriormente definimos la forma estructural que a nuestro criterio la describe.

## Parte 2

### ESTUDIO DE CASO

*"... la necesidad parió la decisión y la visión... la condujo, fue su guía."*

## Capítulo 4. Metodología

El debate metodológico requiere de la puntualización de aquello que caracteriza al objeto que se pretende estudiar.

Nuestro objeto de estudio será una de las sucursales que componen a una organización religiosa con expansión internacional que tuvo sus inicios en Estados Unidos, en donde se ubica su sede central. Entendemos por sucursales complejos administrativos ubicados en diferentes países para coordinar las actividades que llevan a cabo los miembros de la organización y que mantienen comunicación con la sede central. Los recursos con los que cuenta cada uno de éstos complejos puede variar con base a las necesidades de cada país y de ello depende que posean o no una imprenta.

Con ubicación en el Estado de México este enorme complejo se compone de cuatro edificios en los que se reparten las diversas actividades de organización y administración a nivel nacional como la impresión y distribución de sus publicaciones; planeación, diseño y construcción de edificios; organización de eventos masivos; investigación y desarrollo tecnológico para beneficio de la asociación; apoyo a los establecimientos locales que conforman a la organización en el país; entre otras. Para lo cual se valen de herramientas y tecnología propias

Debido a la concentración y diversificación de actividades desarrolladas en la sucursal ha sido necesaria la integración de una cantidad significativa de personal voluntario que habita y labora en la misma para asegurar un tiempo completo de dedicación en sus labores. Cabe mencionar que cada una de estas personas se comprometen a no percibir ingresos externos de ninguna índole; sin embargo la organización les retribuye con una cantidad mensual, además de proveerles vivienda, servicios, recreación, etc..

La sucursal cuenta con más de mil quinientos miembros quienes colaboran en las actividades diarias de mantenimiento, administración y producción.

Nuestra investigación la llevamos a cabo a través de la ayuda y el apoyo del encargado de Relaciones Públicas de dicha sucursal quien demostró apertura a las peticiones requeridas para efecto de la investigación.

#### **4.1. Planteamiento Metodológico**

Para entrar de lleno a este punto, es necesario hacer una reflexión sobre el modo en el que abordaremos la investigación, esto es, el diseño de la investigación a través del estudio de caso y las herramientas que utilizaremos.

Nuestra investigación requiere de un diseño *no experimental* ya que no intervendremos en el desarrollo de la organización porque nuestro objetivo es analizar su comportamiento y no cuál sería su actitud ante la implementación de algún “distractor” para a partir de ahí responder a las interrogantes que nos hemos planteado.

Toda investigación requiere de un método que contribuya a la generación del conocimiento, la distinción de qué método es el más oportuno para la investigación se puede abordar desde dos enfoques:

##### **4.1.1. Investigación cuantitativa**

Es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (T. Sch. Renata, 1997)

Este tipo de investigación resulta muy eficaz en términos de validez externa ya que al tomar una muestra representativa de la población que se está estudiando,

se intuye que todos sus elementos manifiestan el mismo comportamiento con gran seguridad y precisión.

La investigación cuantitativa se basa en la inducción probabilística del positivismo lógico, en donde es necesario contrastar planteamientos que al probarse por diversos métodos matemáticos alguno de ellos podría convertirse en teoría general, esto quiere decir que estos métodos nos ayudan a aceptar o rechazar una hipótesis con un menor margen de error; sin embargo no garantiza su veracidad.

Debido a que este método utiliza las ciencias exactas para medir las interrelaciones entre las variables existe un mayor control en los resultados que se obtienen, por consiguiente resulta ser objetiva. Dependiendo de los resultados obtenidos cuantificablemente esta investigación es deductiva, por otro lado, son los resultados los que determinan la aceptación o no de una hipótesis. Puesto lo que se trata de medir son variables, los datos utilizados para llegar a los resultados son repetibles. Por la exactitud de la comprobación de los resultados en la muestra, son considerados como válidos para toda la población estudiada.

#### 4.1.2. Investigación cualitativa

Hace registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas, trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica en contextos estructurales. (T. Sch. Renata, 1997)

Este tipo de investigación se centra en el análisis de un fenómeno en particular permitiéndole una mayor comprensión del por qué suceden las cosas a través de un trato directo entre el investigador y el objeto que está estudiando.

El enriquecimiento y profundidad del tema se centra en la subjetividad del investigador en cuanto a que los instrumentos de los que se vale para su desarrollo lo involucran en la dinámica realidad en la que se desenvuelve.

La investigación cualitativa por otro lado, posee una validez interna en tanto que se involucra en el fenómeno que analiza conociéndolo e infiriendo en cuanto a los datos que vaya registrando.

Las principales diferencias que existen entre la investigación cualitativa y cuantitativa las podemos observar en la siguiente tabla<sup>3</sup> (T. Sch. Renata, 1997):

Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa	
Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Centrada en la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Observación naturista sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetiva	Objetiva
Inferencias de sus datos	Inferencias más allá de los datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva	Confirmatoria, inferencial, deductiva
Orientada al proceso	Orientada al resultado
Datos "ricos y profundos"	Datos "sólidos y repetibles"
No generalizable	Generalizable
Holista	Particularista
Realidad dinámica	Realidad estática

Para efectos del estudio hemos decidido utilizar *la investigación cualitativa* en razón de que los tópicos que abordaremos no pueden ser cuantificados ya que implica la interpretación de la información a criterio del investigador siendo esta una forma subjetiva de analizar los datos trasladándose a la percepción de los miembros que integran a la organización.

Otro aspecto importante es que el comportamiento de los individuos no se ve modificado por nuestra presencia<sup>4</sup> ya que los integrantes de nuestro objeto de

<sup>3</sup> Tabla tomada de la página de internet: [http://www.fisterra.com/material/investiga/cuanti\\_cuali/5](http://www.fisterra.com/material/investiga/cuanti_cuali/5) en la que se puede apreciar una tesis doctoral llevada a cabo en Montreal.

estudio están acostumbrados a trabajar bajo la observación de individuos externos a la organización como parte de sus diarias labores como veremos más adelante.

Por otro lado permite a través de la observación una mayor comprensión de las actividades que se llevan a cabo durante el proceso así como profundizar en el mismo contribuyendo a una mejor comprensión de su estructura.

Los métodos de que se vale este tipo de investigación son pertinentes para nuestro análisis porque los cuestionamientos que pretendemos responder se basan en resultados no cuantificables, esto es la metodología que utilizaremos se dirige hacia el proceso lo que permitirá el enriquecimiento de nuestro análisis.

En esta investigación es fundamental que los resultados obtenidos no sean generalizados ya que la variedad de criterios y las diferencias entre una organización y otra son muy amplias, este enfoque de investigación nos permite no caer en este tipo problemas.

## **4.2. Instrumentos metodológicos**

La investigación cualitativa se vale de diversas técnicas, que en nuestro caso nos ayudarán a obtener la información requerida para responder a las interrogantes e hipótesis que nos hemos propuesto. Estas herramientas son descritas a continuación:

### *- Entrevistas de profundidad*

En este tipo de entrevistas las preguntas que se realizan son abiertas, lo que permite que el entrevistado exprese sus opiniones con una mayor libertad, mientras que para el entrevistador el escuchar y llevar un registro de las

---

<sup>4</sup> “Efecto howthorne” concepto entendido como la modificación de la conducta del objeto de estudio ante la presencia del investigador por saberse observado provocando un sesgo en los resultados. (Notas de clase del curso de Teoría de la Organización Impartidas por el Dr. Luis Montaña Hirose)

respuestas genera una mayor oportunidad para ampliar o aclarar las mismas. Las entrevistas de profundidad se pueden clasificar en tres:

*La entrevista conversacional informal.* Las preguntas realizadas se llevan a cabo durante el desarrollo de la entrevista de manera espontánea, además, el entrevistado tiene la posibilidad de ampliar su respuesta. La observación en este tipo de entrevista es fundamental.

*Las entrevistas semi estructuradas.* Para llevar a cabo este tipo de entrevistas es necesario que exista un marco base sobre los temas de que se desea tratar como una especie de guía para asegurar la obtención de la información que se desea obtener puesto que disminuye la posibilidad de que las respuestas por parte del individuo se salgan del marco que se ha establecido. Facilita la comparación.

*La entrevista abierta estandarizada.* Las preguntas que se realizan en este tipo de entrevista han sido formuladas y ordenadas con anticipación por parte del investigador lo que no signifique que dejen de ser abiertas, tiene la ventaja de poder obtener casi la misma información de varias personas en situaciones más o menos similares; sin embargo, si el entrevistador encontrara algún aspecto relevante a tratar durante la entrevista no podrá desarrollarlo puesto que ya tiene una guía a seguir preestablecida.

Para efecto de nuestro estudio decidimos implementar los dos primeros tipos de entrevistas ya descritos, puesto que nos permiten por un lado analizar el comportamiento del individuo dentro de la organización a través de su perspectiva (entrevista informal) considerando su comportamiento en el desarrollo de la misma y, por el otro, obtener información común a todos lo entrevistados.

#### - *Observación*

El objetivo principal de este método es obtener una descripción detallada del programa, lo que incluye las actividades de la organización, los participantes y el

significado que le dan los integrantes de la organización al programa. La observación tiene diversas ventajas como:

Comprensión del contexto

Conocimiento que los participantes ignoran y omiten

Visión mas integral de la organización

Conocimientos personales y experiencia directa.

Dada la naturaleza de nuestra investigación, optaremos por la observación directa, ya que nosotros actuaremos como espectadores del ambiente, los procesos, actitudes y comportamientos que se pueden dar al interior de esta organización.

*La observación directa:* Consiste en registrar sistemáticamente las actividades, comportamientos y situaciones en las que el investigador tendrá que pasar desapercibido por las personas sometidas a la observación, es decir, que para que este instrumento tenga validez, las personas observadas ignorarán que alguien les está analizando, esto con el fin de que no exista un sesgo al haber un cambio en el comportamiento de los participantes al saberse observados.

#### - *Revisión de documentos*

Este método lo utilizaremos como complemento para los métodos anteriores ya descritos (entrevista profunda y observación directa), nuestra principal fuente de información será bibliografía (libros, documentos, revistas, publicaciones, etc.) proporcionada por la organización estudiada. Sin embargo también será necesario apoyarse en otro tipo de fuente, que será externa: investigaciones, folletos, publicaciones vía internet que son ajenas a la organización.

La revisión de este material nos será de gran utilidad, ya que pueden contener información que el observador no obtuvo por tratarse de algún hecho ocurrido con anterioridad, o que simplemente no se pueden observar a simple vista y que

además poseen una gran validez debido a que es información que se escribe en el momento en que suceden los hechos.

Otro factor importante para resaltar la importancia de esta fuente de investigación, es que a través del enriquecimiento del conocimiento que este método nos puede aportar, nos permitirá tener una mayor profundidad y capacidad de análisis al implementar los instrumentos cualitativos de la entrevista y la observación, sobre todo en el caso de la entrevista en la que es necesario formular preguntas, para obtener la información necesaria para responder a nuestras interrogantes.

### **4.3. Desarrollo metodológico**

El programa de trabajo que desarrollamos para efectuar nuestra investigación de campo se dio bajo las siguientes directrices:

#### **4.3.1. Entrevista semi-dirigida**

Construimos una guía de preguntas que nos ayudaron a efectuar cinco entrevistas semi-estructuradas a las que dio inicio con la presentación del entrevistado:

Datos generales:

Puesto

Nivel de escolaridad

Experiencia laboral anterior al ingreso a la Organización

Tiempo laborando en Betel

Tiempo de pertenecer a la religión

Concepción de los entrevistados hacia la Organización

Perspectiva de los entrevistados hacia la Organización

## Opinión familiar

### Preguntas guía

Con base en éstas, pretendemos conocer el funcionamiento de la organización, los elementos que delinear su estructura, la perspectiva de los miembros respecto a la asociación de la que forman parte, que nos permitirán responder a nuestras interrogantes.

Deficiencias en la organización:

¿Qué crees que le haga falta a la Organización?

Relaciones laborales:

¿Cómo es la relación que guardas con tus compañeros de trabajo?

Aspiraciones por parte de los entrevistados:

¿Qué te motivó a ingresar a esta organización?

¿Qué te motiva a realizar tu trabajo con iniciativa propia?

¿Qué aspiraciones tienes como Betelita?

¿Cómo resuelven las diferencias que existen entre ustedes?

Normas o políticas manejadas en la Organización (de trabajo y conducta):

¿Cambian respecto a otras sucursales?

¿De qué modo se procede si alguien viola esas normas?

Objetivos como organización (visión, misión, etc.)

Monto del reembolso que reciben:

¿Todos los betelitas reciben la misma cantidad?

Manejo de los recursos:

¿Realmente existe una optimización de los recursos eficaz?

Obtención de los ingresos

Capacitación

¿Tienen programas de capacitación y desarrollo?

Recursos tecnológicos (innovaciones, investigación y desarrollo)

Gracias a las cuales logramos obtener información brevemente resumida en el siguiente cuadro:

<b>Entrevista</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Entrevista No. 1 (V1)<sup>5</sup></b>	Departamento Jurídico Sección: Intolerancia religiosa	Su función dentro de la organización es apoyar a las personas Testigos de Jehová de toda la República en situaciones civiles tales como intolerancia religiosa, leyes que atañen contra sus principios morales, discriminación religiosa, etc.
<b>Entrevista No. 2 (V2)</b>	Departamento de Redacción	Se encarga de investigar y redactar artículos de índole cultural: nutrición, tecnología, sociedad, entre muchos otros con implicaciones religiosas.
<b>Entrevista No. 3 (V3)</b>	Departamento de Construcción y Diseño de Salones del Reino (Zona Noroeste)	Su labor consiste en programar, diseñar y supervisar la construcción de Salones del Reino en la República además de apoyar las labores de reconstrucción por desastres naturales de viviendas de testigos de Jehová y de Salones del Reino así como la remodelación de los mismos.
<b>Entrevista No. 4 (V4)</b>	Servicios de Información sobre hospitales	Realiza investigación acerca de los avances médicos en transfusión sanguínea para posteriormente comunicarlo a las instituciones de salud. Además de contar con una sección legal que brinda apoyo a los Testigos de Jehová que son víctimas de la ignorancia médica al impedir su rechazo a transfusiones sanguíneas.

<sup>5</sup>Se le asigna una clave a cada voluntario entrevistado cuyo registro se detalla en el anexo.

#### 4.3.2. Observación directa

Se realizaron cinco visitas a la Sucursal cuyo objetivo fue familiarizarnos con la organización y sus integrantes, tener una visión clara del espacio y las actividades que se investigó a través del método de observación directa que arrojó información muy valiosa para efectos del estudio. A continuación se presenta un breve informe de las visitas realizadas:

<b>Visita</b>	<b>Observaciones</b>
Día 1	Reconocimiento general del complejo en sus cuatro edificios, museo, oficinas administrativas y recorrido en Betel 1.
Día 2	Visita guiada por la imprenta y el área de sistemas de información así como el Centro para Visitantes.
Día 3	Este día se llevó a cabo un evento denominado "Casa Abierta" gracias al cual conocimos más de cerca el edificio de servicios ubicado en Betel 4 que cuenta con área de comedores, servicio de tintorería, reparación de calzado, lavandería, área de planchado, biblioteca y sastrería.
Día 4	Dedicamos este día para recorrer las cuatro unidades de manera muy general cuyo objetivo fue recabar información visual y realizamos tomas fotográficas.
Día 5	Durante éste día realizamos una segunda visita guiada en la imprenta, en donde corroboramos algunos datos, y despejamos dudas. También recorrimos por segunda vez el museo.

### 4.3.3. Entrevista informal

Se llevaron a cabo seis entrevistas informales cuya informe se muestra a continuación:

<b>Entrevista</b>	<i>Entrevistado</i>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Entrevista No. 1</b>	Encargado de Relaciones Públicas	En esta entrevista expresamos los motivos por los cuales mostramos interés en la organización así como las peticiones de apoyo y tiempo para realizar la investigación. Así mismo pudimos recabar información de tipo general de las instalaciones.
<b>Entrevista No. 2</b>	Secretaría	Nos proporcionó información que despejó algunas dudas que se tenía respecto a los requisitos para ingresar a la sucursal.
Entrevista No. 3	Ama de llaves	En esta entrevista pudimos conocer más a fondo las actividades diarias del personal dentro de la organización y las personales fuera de la misma así como las restricciones para permanecer en ella.
Entrevista No. 4	Colaborador en sastrería	Nos dio una perspectiva religiosa respecto a las actividades que realizan los miembros.
Entrevista No. 5	Encargado de Relaciones Públicas	Gracias a esta entrevista recabamos datos importantes como los tipos de miembros que componen los establecimientos locales, los cuales se organizan de acuerdo al número de horas que dedican a predicar. También nos explicó los tipos de reuniones que se llevan a cabo semanalmente en los establecimientos locales y el modo en que se desarrollan.
Entrevista No. 6	Colaborador del área de servicios para la familia Betel	Nos proporcionó la descripción de su trabajo, la descripción de algunos de los servicios a los que tienen derecho cada determinado tiempo y características generales de la organización.

#### 4.3.4. Información documental

Tuvimos la oportunidad de recopilar información documental detallada como sigue:

Un trabajo de investigación: Claudia Chacón Torres, Selene del Río Bernabé y Mayra Nava Hernández. (1999). **“Análisis de la estructura teocrática de la organización”**. Copia del trabajo final presentado en la UAM- Xoxhimilco.

Revista: Torre del Vigía A.R. **“Los Testigos de Jehová ¿Quiénes son y en qué creen?”** (publicación permanente).

Y una serie de folletos descriptivos de la Sucursal: **“Testigos de Jehová en México”** (s/f) folleto publicado por Grupo Editorial Ultramar, S.A. de C.V., México y **“La sucursal de los Testigos de Jehová en México”** (s/f) tríptico publicado por Grupo Editorial Ultramar, S.A. de C.V., México.

Un libro publicado por la Asociación: Watch Tower Bible and Tract Society of Pennsylvania (1993). **“Los Testigos de Jehová. Proclamadores del Reino de Dios”**, Grupo Editorial Ultramar, S.A. de C.V., México.

De los cuales se recabó información estadística, datos generales tanto de la organización en general como de la Sucursal como lo es historia, actividades, creencias, capacidad, entre otros.

#### 4.3.5. Información audio y video

Ø Video: “Testigos de Jehová, la Organización tras el nombre”

## CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO

### 5.1. Objeto de estudio

El objeto de estudio que investigaremos es la *Sucursal de los Testigos de Jehová de México* que se encuentra ubicada en Avenida Jardín número 10, fraccionamiento el Tejocote sobre la carretera México, Texcoco en el kilómetro 31.5. Texcoco, Estado de México.

### 5.2. Un breve esbozo histórico de los Testigos de Jehová

La reseña histórica que presentamos a continuación tiene como base una publicación editada por la Watch Tower Bible and Tract Society of Pennsylvania donde se relata muy detalladamente el crecimiento, propósitos y creencias de los testigos de Jehová presentando a continuación una breve síntesis histórica.

#### Primeros indicios de la Asociación

La organización religiosa Testigos de Jehová tuvo sus primeros orígenes en la década de 1870 en Estados Unidos en Alleghen, que hoy forma parte de Pittsburgh (Pensilvania) al formarse un pequeño grupo de personas que estudiaban la biblia lideradas por Charles Taze Russell, quien posteriormente en 1884 se convirtió en el presidente de la primera entidad legalizada: "Zion's Watch Tower Tract Society" ( actualmente Watch Tower Bible and Tract Society) resultado del incremento de personas interesadas en este proyecto, las cuales apoyaban su estudio bíblico en la revista *Zion's Watch Tower and Herald of Christ's Presence*. Cabe mencionar que desde los inicios de esta organización se utilizó como herramienta de crecimiento la predicación por parte de sus miembros, en 1888 unas cincuenta personas realizaban esta obra a tiempo completo; hoy la cifra ha ascendido a unas setecientas mil en todo el mundo.

Gracias al constante proselitismo y al tiempo dedicado a esta tarea la organización se expandió geográficamente a otras regiones lo que le permitió proyectarse internacionalmente, esto ocasionó que la capacidad de la sede de Pensilvania no alcanzara a satisfacer por completo las necesidades requeridas para un grupo mayor de miembros, por lo que fue necesario trasladarla en 1909 a Brooklyn (Nueva York), donde aún permanece. A la par del crecimiento del cuerpo feligrés, los recursos necesarios para llevar a cabo su proyecto también se incrementaron, en el mismo año, se empezaron a publicar sermones bíblicos en distintos periódicos simultáneamente. En 1913 aparecían en cuatro idiomas en miles de periódicos de Estados Unidos, Canadá y Europa. Para ese año se habían distribuido cientos de millones de libros, folletos y tratados.

Tecnología: una herramienta para el alcance del objetivo

Uno de los rasgos más distintivos de la organización es su énfasis en el implemento de la tecnología para la realización de sus actividades, prueba de ello es que en 1912, se dio comienzo a la preparación del “Foto-Drama” (en la actualidad es muy utilizado para la realización de películas de dibujos animados), instrumento que llegó a su

#### El foto-drama de la creación

El “Foto-Drama” de la creación combinaba películas cinematográficas y una presentación de diapositivas, y tenía sonido sincronizado. Aquella impresionante presentación llevaba al auditorio desde la época de la creación hasta el fin del milenio.

Se prepararon por lo menos veinte juegos de cuatro partes cada uno, lo que permitía que cada día se exhibiera una de las partes del “Foto-Drama” en ochenta diferentes ciudades. Cumplir con aquellos 80 compromisos era un verdadero desafío. Para el fin de 1914 más de 9 000 000 millones de personas habían visto el “Foto-Drama” en Norteamérica, Europa y Australia.

culminación en 1914 siendo una aplicación pionera en el campo del cine sonoro, por si eso no fuera poco, para el año de 1933, la Sociedad transmitía discursos bíblicos por 403 emisoras de radio, incluso el método de predicación cambio al utilizar fonógrafos portátiles que reproducían los discursos.

## Lucha a favor de la libertad de expresión

La Segunda Guerra Mundial marcó a la organización fuertemente, constantemente sus miembros eran perseguidos y en muchos países su predicación fue interrumpida a tal grado que no les era permitido mostrar sus publicaciones impidiendo que la obra se desarrollara eficazmente. Este hecho sin embargo no impidió que sus miembros continuaran esforzándose en la consecución de sus tareas. Así mismo han tenido que acudir a los tribunales para defender su libertad de expresión, prensa, reunión y religión contra las acusaciones que constantemente se les imputan, logrando no sólo la garantía de sus derechos sino una ayuda más hacia la defensa de los grupos minoritarios.

## Crecimiento sostenido: implemento de nuevas herramientas

Para 1916, el primer presidente de la Sociedad, C. T. Russell murió quedando como sucesor Joseph F. Rutherford comenzando una oleada de nuevos cambios, por principio comenzó la publicación de una nueva revista *The Golden Age* (hoy ¡Despertad!) cuya tirada se da en más de ochenta idiomas, con más de veinte millones de ejemplares. Quince años después, los “*estudiantes de la biblia*” (denominación con la que se conocía a los miembros de esta aún secta) adoptaron el nombre de *testigos de Jehová* para distinguirse de otras religiones.

Un punto en el que se puso especial énfasis por su importancia fue el de la capacitación en 1942 después de la muerte de J. F. Rutherford, y asumiendo la presidencia N. H. Knorr, se inició un programa de capacitación, con la Escuela Bíblica de Galaad de la Watchtower, siendo esta una escuela de formación misional misma que brindó la oportunidad de expandirse y crear congregaciones por todo el mundo, delegando esta tarea a los graduados de esta escuela de capacitación. En la actualidad, hay cursos de capacitación para los líderes, (los ancianos de congregación, los trabajadores voluntarios de las sucursales y los precursores que son los evangelizadores de tiempo completo), esto se hace en un

centro educativo, en donde también hay cursos de instrucción para los ministros religiosos.

En 1977 N. H. Knorr murió, sin embargo antes de su muerte amplió el Cuerpo Gobernante<sup>6</sup>, delegando responsabilidades administrativas a comités que estaban compuestos por miembros del Cuerpo Gobernante y que ya poseen una vasta experiencia.

Como ya hemos mencionada anteriormente, a partir del pequeño grupo que comenzó a reunirse para estudiar la Biblia, el crecimiento ha sido tal que en el año 2000 las congregaciones fueron contabilizadas en 90,000.

En sus inicios, todas sus publicaciones, eran impresas por empresas comerciales, sin embargo el crecimiento llegó a tal grado que en 1920, empezaron a ser autosuficientes en este aspecto al imprimir parte de sus obras. En 1927 adquirieron una fábrica en la cual producían sus publicaciones, por lo que éstas crecieron en número.

La organización también cuenta con otras fábricas y oficinas en las que los ministros religiosos se hospedan y a su vez son voluntarios en las instalaciones. Para satisfacer la creciente demanda de las revistas publicadas “La Atalaya” y “Despertad” hay una especie de granja e imprenta, en este lugar también se abastecen los alimentos que se consumen en las instalaciones donde se albergan voluntarios, mismos a los que se les brinda una cuota mensual para solventar sus gastos personales.

Las asambleas internacionales surgieron a partir de 1983, posteriormente estas convenciones se celebraban localmente hasta la fecha; en ellas se logra la integración de más miembros a la organización. Estas asambleas son días

---

<sup>6</sup> Grupo de personas (varones) que pueden ser de diversas nacionalidades cuyo propósito es coordinar las actividades que llevan a cabo los Testigos de Jehová a nivel internacional y que es auxiliado por seis comités.

especiales de adoración que tienen los Testigos de Jehová y se llevan a cabo a nivel nacional, de circuito y distrito. Al respecto, los Testigos dividen el espacio territorial teniendo como base las Congregaciones, entendidas como agrupaciones de personas que profesan esta religión y que se reúnen en los Salones del Reino, un determinado número de congregaciones conforman un circuito y a su vez varios circuitos dan lugar a los distritos.

Por lo anterior podemos decir el crecimiento de esta organización ha sido rápido en todos los sentidos, gracias a que sus dirigentes han tenido la visión de utilizar medios por los cuales se sigan integrando más miembros y en los que toda la organización ha contribuido.

### **5.3. Liderazgo**

Consideramos pertinente dar a conocer la importancia que han tenido los presidentes de la Asociación a partir de la descripción biográfica de su primer líder ya que, como señala Thompson y Strickland (2001:359):

“Con frecuencia, muchos componentes de la cultura están asociados con uno de los fundadores o uno de los líderes pioneros, quienes los articularon como una filosofía de la compañía, como una serie de principios a los cuales se debería apegar la compañía, o como parte de sus políticas”

En base a lo anterior puede suceder que el líder sea aquel que formuló la visión de la organización, la cual:

*“... sirve como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora...” (Mintzberg, et. al. 1999)*

Como se podrá apreciar en muchos de los casos los líderes deben tener la certeza de los aspectos o elementos que sean necesarios a la organización para su desarrollo; requiere de una capacidad de innovación de tal forma que ante una necesidad latente pueda organizar o reorganizar los recursos que posee o bien

tomar la decisión de adquirir otros para lo cual resulta inevitable el conocimiento de la empresa que esta dirigiendo.

En ese sentido las situaciones que el contexto le brinda juegan un interesante papel ya que puede significar el éxito o fracaso de una empresa, además, debe fortalecer los vínculos de identidad y confianza que existen en los miembros que componen la organización ya que estos se ven directamente afectados por los cambios que se manifiesten en el ambiente tanto externo como interno de la organización.

El líder es pues una base sustantiva más no el elemento fundamental en las empresas, ellos apoyan el diseño de los cimientos e incluso los construyen junto con los otros elementos organizacionales. Creemos más importante aún, con ellos da comienzo la razón de ser de la empresa, ellos deben fomentar desde el inicio considerando lo anterior, la identidad organizacional.

### 5.3.1. ¿Quién fue Charles Taze Russell?

C. T. Russell nació en Estados Unidos, en Allegheny (hoy parte de Pittsburg, Pensilvania), el 16 de febrero de 1852 . Era el segundo hijo de Joseph L. y Ann Eliza (Birney) Russell , que eran prebisterianos descendientes de escoceses e irlandeses. Su madre falleció cuando él tenía nueve años de edad.

El joven Charles, era sin duda, un buen hombre de negocios. Con solo once años de edad se hizo socio de su padre en una próspera tienda de ropa masculina. Amplió el negocio y con el tiempo dirigió personalmente varias tiendas.

Su incesante búsqueda por encontrar la verdad bíblica le motivó a examinar algunas de las principales religiones de oriente, hasta el año de 1870 en el que él y unos cuantos conocidos suyos de Pittsburg y de la cercana Allegheny formaron

una clase para estudiar la Biblia. El estudio de la clase se efectuaba del siguiente modo:

“Alguien planteaba una pregunta. La analizaban. Buscaban todos los textos bíblicos relacionados y luego, cuando estaban convencidos de cómo armonizaban los textos, exponían su conclusión final y tomaban nota de ella” (Watch Tower and Tract Society of Pennsylvania, 1993: 44)

El pensamiento de Russell se vio influenciado por Jonas Wendell, segundo adventista y George W. Stetson, celoso estudiante de la Biblia y pastor de la iglesia del Advenimiento de Cristo en Edinboro (Pensilvania); así como por George Storrs, editor de la revista Bible Examiner, de Brooklyn (Nueva York) quien defendió celosamente lo que se llamaba inmortalidad condicional, la enseñanza de que el alma es mortal y que la inmortalidad es un don que recibirán los cristianos fieles.

Storrs realizó muchos viajes, durante los cuales presentó discursos sobre el tema, publicó el libro “Six Sermons” (Seis sermones), del que con el tiempo se distribuyeron 200 000 ejemplares.

La influencia de estas personas ayudó a que C. T. Russell, un hombre de convicciones firmes, comenzara a emprender una vigorosa campaña en “pro de la verdad”, por lo que decidió dedicar menos tiempo a sus negocios a fin de dedicarse a predicar.

Escribió el folleto “The Object and Manner of Our Lord’s Return” (El objeto y manera de la vuelta del señor), que se publicó en 1877. Aquel mismo año, Barbour y Russell publicaron conjuntamente “Three Worlds, and the Harvest of This World” (Tres mundos, y la siega de este mundo) para Russell este libro era el “primero que combinaba la idea de la restitución con profecías cronológicas”.

Con el fin de mantener “las semillas de la verdad que estaba sembrando” Russell inició una publicación mensual, la revista Herald contribuyendo con capital propio y

siendo miembro de la redacción de la misma junto con Nelson H. Barbour. Debido a diferencias ideológicas, Russell decidió separarse del Sr. Barbour dejando de apoyar económicamente la revista. Por eso, en julio de 1879 comenzó a publicar la revista “Zion’s Watch Tower and Herald of Christ’s Presence”, en donde él era el redactor, jefe y editor, y otras cinco personas colaboraban en la redacción. Se imprimieron 6 000 ejemplares de la primera edición, para el año de 1914 se imprimían unos 50 000 ejemplares de cada número.

Con el propósito de llegar a un número mayor de miembros que compartían sus creencias, Russell anunció en los números de mayo y junio de 1880 que planeaba visitar poblaciones de Pensilvania, Nueva Jersey, Massachussets y Nueva York entre otras ciudades.

En 1884 la Corporación de Pensilvania fue incorporada por la carta constitucional en Pensilvania. También se fundó en 1909, la Peoples Pulpit Association conocida después en 1956 como Wachtower Bible and Tract Society of New York. En 1886 la señora María Russell dejó de ser editora asociada al tener problemas con su marido. Hasta que, en 1906 se divorció definitivamente de su marido.

Entre 1911 y 1912 realizó una gira alrededor del mundo, precisamente para difundir más la obra. Seis asociados acompañaron a Russell en este viaje.

Murió en 1916, en un viaje de los Ángeles a Brooklin, fue enterrado en el “Rosemont United Cementeries” propiedad de la Sociedad Wathtower, al norte de Pittsburg.

#### **5.4. Un signo distintivo para la expansión de la obra: la imprenta**

Una de los rasgos característicos más sobresalientes de la Asociación de los testigos de Jehová son los medios de los que se ha valido para expandir su obra a nivel mundial entre los que podemos citar: publicaciones, cassettes, videos, predicación de puerta en puerta, etc. Sin embargo, las publicaciones siempre han

jugado un papel fundamental en su historia en el sentido de que ha sido una herramienta que ha impulsado eficaz y eficientemente el crecimiento de los mismos. La organización lo sabe y ha enfocado sus recursos en la mejora de este medio.

### Primeras publicaciones

Uno de los primeros artículos presentados por Russell aparecieron en el año de 1876 en la publicación "Bible examiner" en New York dirigida por George Storrs, posteriormente para el año de 1877 como otra forma de predicar y complementar esta actividad Russell comenzó por editar el folleto "The Object and Manner of Our Lord's Return" (El objeto y la manera de la vuelta del Señor). El año de 1879 dio comienzo la publicación regular de la revista "Zion's Watch Tower and Herald of Christ's Presence" por su propia cuenta al chocar sus intereses con los de su socio N. H. Barbour, este fue sólo el comienzo ya que en el año de 1881 tan solo en un cuatrimestre se publicaron 1.2 millones de tratados los cuales con el paso de los años se fueron incrementando a decenas de millones en un aproximado de treinta idiomas repartiéndose en E.U., Europa, Sudáfrica, Australia y otras ciudades. En algunos casos se ofrecían a los dueños de casa y hombres de negocios una publicación pequeña así como una suscripción a la revista Watch Tower<sup>7</sup>.

En 1893 una nueva forma de predicar salió a la luz: las *tarjetas de testimonio* las cuales contenían un mensaje breve y eran entregadas a los dueños de los hogares.

De 1886 a 1898 para la preparación de cuatro de seis tomos así como tratados y de la Watch Tower Russell se valió de una empresa de su propiedad (Tower

---

<sup>7</sup> El 16 de Febrero de 1881 se formó la Zion's Watch Tower Tract Society fungiendo W.H. Conley como presidente y Russell como secretario-tesorero, para el año de 1884 esta asociación se constituyó legalmente, esta vez con C. T. Russell en la presidencia. Posteriormente en 1896 la organización adoptó el nombre oficial de Watch Tower Bible and Tract Society.

Publishing Company)<sup>8</sup>. Como una forma de reducir los gastos se compraba el papel necesario y los miembros de la Asociación llevaban a cabo la composición tipográfica. Al respecto Russell utilizaba su ingenio en los negocios comprando con suficiente antelación los materiales necesarios a fin de conseguir precios favorables.

Cabe mencionar que otro medio del cual se valieron para difundir anuncios así como sermones del hermano Russell fue el periódico. Más de dos mil periódicos en cuatro continentes publicaban la obra en sus páginas.

Así mismo para promocionar sus actividades se valieron de la publicidad en diarios, carteles y distribuyendo una gran cantidad de folletos para "...suscitar el interés." (Watch Tower and Tract Society of Pennsylvania, 1993:562).

Primeros pasos hacia una independencia en impresión y distribución

Tras la muerte de Russell su sucesor J. F. Rutherford y sus colaboradores fueron encarcelados, la sede central (ubicada en Brooklyn, New York) fue desmantelada así como las herramientas usadas para la impresión. Esta acción propició que la oficina junto con el reducido personal se trasladaran de nuevo a Pittsburgh.

En 1919 Rutherford y sus compañeros fueron liberados, así mismo se anunció la publicación de una nueva revista "The Golden Age" haciendo uso de empresas comerciales para su producción. Sin embargo el contexto tipográfico había cambiado, las empresas tenían problemas laborales y existía una escasez de materia prima. La sociedad se enfrentaba a dos nuevos problemas, por un lado ¿Deberían fabricar por su propia cuenta las publicaciones? y, por el otro ¿Dónde establecerían su lugar de residencia?

---

<sup>8</sup> En 1898 Russell donó esta propiedad a la Watch Tower Bible and Tract.

Para responder a esas incógnitas, el presidente Rutherford juzgó conveniente la formación de un Comité encargado del asunto. Fue C. A. Wise el enviado a Brooklyn para observar las posibilidades de reabrir la sede en ese lugar y si los suministros de carbón serían los suficientes para satisfacer las necesidades. Wise como un acto de prueba solicitó a las autoridades un certificado por 500 toneladas de carbón, las cuales le fueron otorgadas.

El 1º. de Octubre de 1919 dieron comienzo de nueva cuenta las actividades de los testigos den Brooklyn, convirtiéndose en bodegas grandes secciones del hogar Betel. Sólo meses después se adquirió una rotativa, se arrendaron tres pisos de un edificio situado cerca de la Asociación y dio comienzo la impresión de las publicaciones con la ayuda de algunos miembros voluntarios de experiencia en las labores de este trabajo.

The Watch Tower y The Golden Age fueron producidas por este pequeño taller situación que les permitió sacar regularmente las publicaciones aún cuando las otras empresas en las cuales se apoyaban tuvieran problemas del tipo laboral o por escasez de papel. A pesar de ser reducido el espacio la cantidad de publicaciones era asombrosa, el número 27 de la revista The Golden Age tuvo una tirada de 4 millones de ejemplares.<sup>9</sup>

A menos de un año el taller no sólo imprimía las revistas sino que comenzó la producción de folletos también, además inventaron su propia plegadora reduciendo así el personal para llevar a cabo esta labor.

Cabe mencionar que para ese tiempo Brooklyn no era el único lugar en que se imprimía, en la ciudad de Michigan se producían publicaciones en otros idiomas, razón por la cual en 1921 la Asociación instaló una linotipia, varias prensas así como equipo necesario.

---

<sup>9</sup> Un prensista del taller comentó que para la realización de esta tirada todos los miembros de la Asociación, con excepción del cocinero trabajaron arduamente.

El 1º de Marzo de 1922 Rutherford arrendó un edificio de seis plantas, compró equipo completo de máquinas de composición, galvanotipia<sup>10</sup>, impresión y encuadernación (tarea que hasta esa fecha no habían llevado a cabo) en su mayoría nuevas. Esta acción significó para la Asociación el compromiso de comenzar a independizarse de las editoriales de impresión comerciales con el fin de desligarse de los problemas a que conducía la producción en otros sitios así como la reducción de los costos.

Gracias a las enseñanzas un testigo de Jehová que trabajaba en una firma editorial, los miembros de la imprenta que desconocían totalmente algunas de las actividades a realizar ahora lograron sacar adelante la producción esperada. Con el tiempo se producían en este “pequeño taller” el 70% de las publicaciones totales.

Como una forma de producir aún en mayores cantidades para satisfacer las crecientes demandas, la organización mandó construir en Alemania una prensa que fue utilizada en el año de 1926<sup>11</sup>, como parte de su expansión la Sociedad decidió contar con un espacio para colocar una fábrica de impresión propia. En 1927 se trasladaron a un edificio en otra calle de Brooklyn el cual contaba con el doble de espacio del edificio anterior además, con el paso del tiempo adquirieron un terreno con excelentes cimientos ubicado a sólo unas cuantas manzanas del establecimiento que ocupaban. Mientras, el número de publicaciones iba en aumento, la fábrica además de producir millones de folletos terminaba hasta 10 000 libros encuadernados al día.

En 1942 dio comienzo la fabricación de Biblias, los trabajadores de la imprenta hicieron varios intentos para que el papel Biblia pudiera pasar por las rotativas antes de lograrlo.

---

<sup>10</sup> Operación de cubrir un cuerpo sólido con capas metálicas mediante electrólisis, aplicada especialmente a la obtención de clichés tipográficos.

<sup>11</sup> Se dice que esta fue la primera rotativa utilizada en Estados Unidos.

Las publicaciones en sí también ampliaron sus expectativas, en 1910 testigos de Jehová de Massachussets y Canadá ayudaban a producir literatura en braille, las cuales debido a su poca demanda fueron suspendidas hasta el año de 1960.

La segunda Guerra Mundial trajo devastadoras consecuencias a la expansión lograda por la Asociación, en muchos de los países europeos que contaban con hogares Betel de impresión fueron clausurados y despojados de sus recursos. En otro de los casos, los miembros de dichas imprentas tuvieron que trasladar el equipo constantemente de un lugar a otro para continuar con la reproducción de las publicaciones. Por ejemplo en 1933 el gobierno alemán se condujo a las instalaciones de Magdeburgo para cerrar las actividades de impresión por instigación del clero, pero al no encontrar pruebas acusatorias se retiraron, no obstante dos meses después regresaron a las instalaciones por lo que se trasladó gran parte de la maquinaria a Praga.

Tras el término de la guerra, en 1950 Knorr entonces presidente de la Asociación, inauguró las ampliaciones hechas a la sede central en Brooklyn como producto de la expansión de la obra realizada hasta ese entonces. Desde entonces el enorme complejo ha ido aumentando sus dimensiones vez tras vez, hasta el año de 1992 la fábrica cubría un total de ocho manzanas con una superficie de 230 071 metros cuadrados.

Con espacios limitados en New York y trámites burocráticos entorpecedores, la Asociación de los testigos de Jehová decidió alargar sus instalaciones ha otros lugares, en 1969 se inició el proyecto de construcción en Wallkill (New York), para 1972 estos edificios fueron agrandados a un edificio más amplio. En 1992 en dichas fábricas funcionaban prensas offset de las marcas MAN-Roland y Hantscho las cuales son capaces de producir el aproximado de un millón de revistas diarias.

La descentralización de las actividades de imprenta de la sede mundial tuvo su razón en la oportunidad de que la Asociación a nivel mundial pudiera contar con sus propias imprentas en otros países reduciéndose así los costos al no depender de firmas comerciales y sus constantes problemas. Para 1971 dieron inicio los preparativos de la construcción de una imprenta en Japón.

En el año de 1975 la Sociedad producía literatura utilizando sus propias instalaciones en 23 países: libros en tres naciones y folletos y revistas (o ambos) en 23. En otros 25 países se producía literatura de dimensiones pequeñas. Así mismo en menos de nueve años las líneas de encuadernación se sextuplicaron. Para 1992 la organización contaba con 28 líneas de encuadernación en ocho diferentes países.

Otro de los grandes aciertos de la organización ha sido la implementación de la tecnología generada tanto en métodos como en maquinaria. Aún cuando en un principio la sede central se opuso al cambio de su maquinaria por razones de costos, no tardó mucho para que este cambio se diera, los materiales de composición tipográfica pronto escasearían y el equipo offset seguiría perfeccionándose. A principios de 1978 se inició la impresión de libros a tres colores en la sede central utilizando una prensa offset alimentada por bobina, ese mismo año se adquirió otra prensa.

Para utilizar óptimamente el equipo de la Sociedad, esta contrató la transformación de sus prensas MAN en offset, las cuales fueron enviadas posteriormente a doce países que incluso no habían impreso publicaciones.

Debido a que los colores han hecho más llamativas las publicaciones ha sido necesaria la informatización de las tareas previas a la impresión, en 1979 varios testigos especializados en informática se ofrecieron a la realización de esta nueva empresa. Utilizando el soporte disponible en ese entonces se crearon programas para facilitar la labor; sin embargo para flexibilizar el proceso y mantener la

calidad, dado que en el mercado no existían programas que fotocompusieran textos en varios de los 167 idiomas en que la Sociedad publicaba se iniciaron incluso trabajos de digitalización de caracteres.

En 1979 se tomó la iniciativa (al igual que con las prensas) de poseer un sistema propio de fotocomposición, así, en 1986 el equipo de trabajo no sólo había diseñado y construido computadoras, fotocomponedoras y terminales gráficos de MEPS (por sus siglas en inglés Multilanguage Electronic Phototypesetting System –Sistema electrónico de fotocomposición plurilingüe-) sino que había elaborado programas necesarios para procesar texto en 186 idiomas. Para 1992 esta cantidad se amplió a más de 200 idiomas y todavía no se escatimaba en esfuerzos para lograrlo en otros idiomas.

Este sistema propio permitiría que las labores de impresión y mantenimiento se facilitaran al utilizar un equipo compatible en las demás sucursales además de extenderse al equipo de impresión también.

Lo anterior nos da una idea clara de la enorme relevancia que tiene para la organización este recurso como un medio eficaz para la expansión de su obra o en otros términos para el cumplimiento de su objetivo.

Una vez descrita la historia, crecimiento y desarrollo de nuestro objeto de estudio proseguiremos con la esquematización organizacional que nos ayudará a visualizar a la organización testigos de Jehová en términos estructurales según lo que se percibe de la realidad.

## **5.5. Estructura Organizacional: un diagrama**

A pesar de que su ideología no concibe la idea de jerarquizar a los miembros de su organización, tentativamente nos hemos atrevido a esquematizar para efectos

del estudio un diagrama de la estructura organizacional que presentamos en la figura 2. Hemos de señalar sin embargo, que para el diseño del mismo nos hemos basado en un esquema (figura 1) presentado por un equipo de trabajo de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco bajo el título “Referencia a la estructura de “La Torre del Vigía” que a continuación presentamos y discutimos:

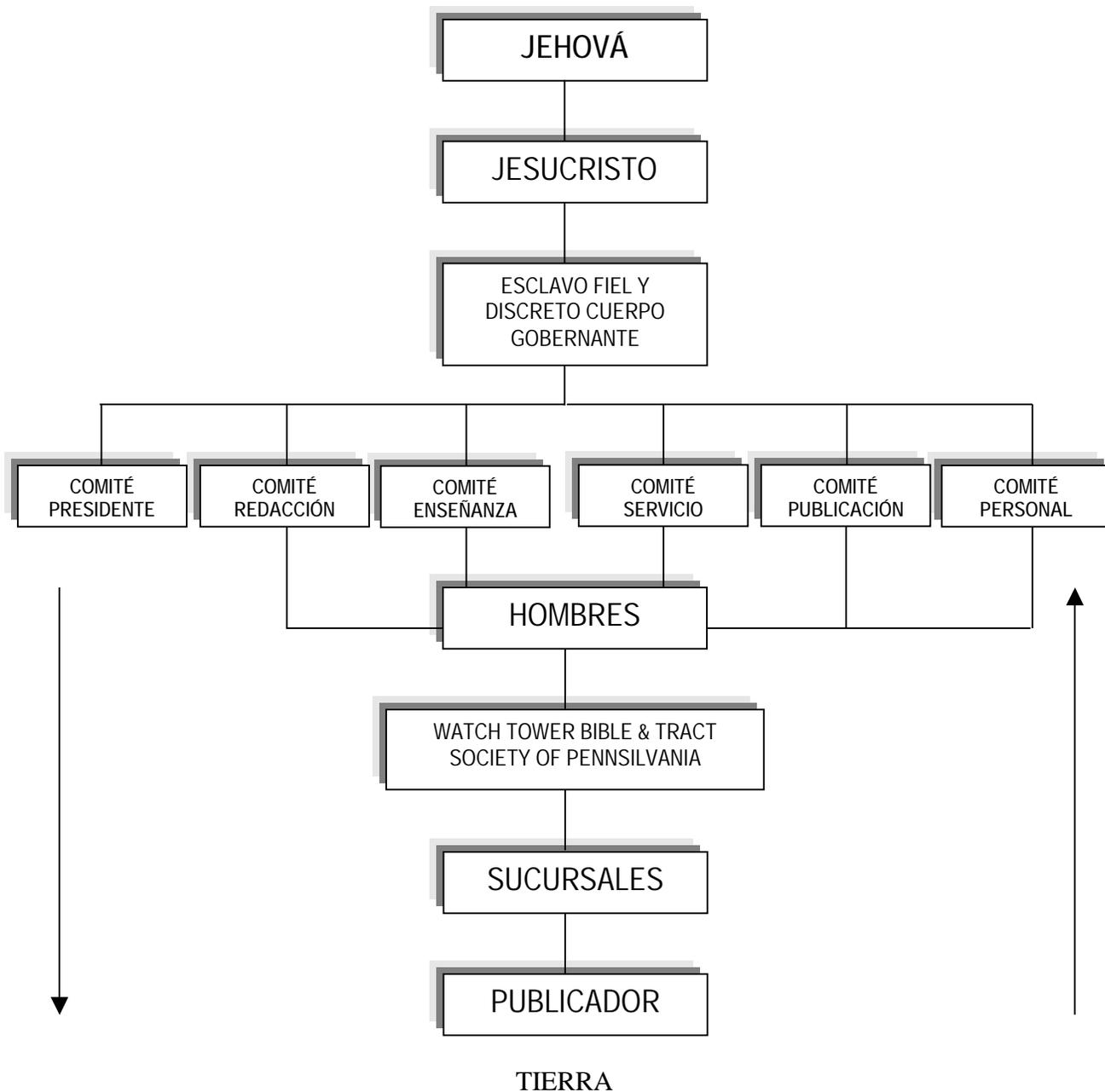


Fig. 1. Estructura de la “Torre del Vigía”.

El diagrama anterior<sup>12</sup> nos muestra como señalan las autoras:

“... una escala de responsabilidades...”(Chacón, et.al., 2001; 36)

Apreciamos que en la parte más alta se encuentran Jehová y Jesucristo como las deidades que están por encima de todos los seres humanos quienes para cumplir con los propósitos que se les han destinado han creado el Cuerpo Gobernante que coordina a través de diversos Comités la obra a escala mundial.

Posteriormente se hace referencia a los “Hombres dados” quienes conforman los Comités además de tomar las decisiones para bien de la organización, los cuales en ocasiones son auxiliados por miembros auxiliares (supervisores). Este aparato organizacional tiene su representación legal en la Watch Tower Bible and Tract Society of Pennsylvania al igual que las Sucursales que la acompañan por diferentes países del mundo como medios de hacer llegar a más personas la obra que se han propuesto y que se encuentran conformadas por testigos de Jehová quienes también se hacen llamar publicadores y que, desde un punto de vista meramente bíblico son quienes habitan la Tierra.

De tal forma que para vincular las medidas a tomar por el Cuerpo Gobernante a través del Comité Presidente respecto a la necesidad de expansión y satisfacción de los miembros que conforman la organización se lleva a cabo una retroalimentación entre ambos.

Con base en el carácter puramente organizacional bajo el cual se desarrolla este estudio el diagrama anterior es una especie de guía para el diseño del nuestro cuando nos proporciona una semblanza de cómo se encuentra estructurada la Organización siempre y cuando se tenga cuidado en los visibles tintes teocráticos bajo el cual fue desarrollado.

---

<sup>12</sup> Este organigrama tiene como base textos de carácter bíblico.

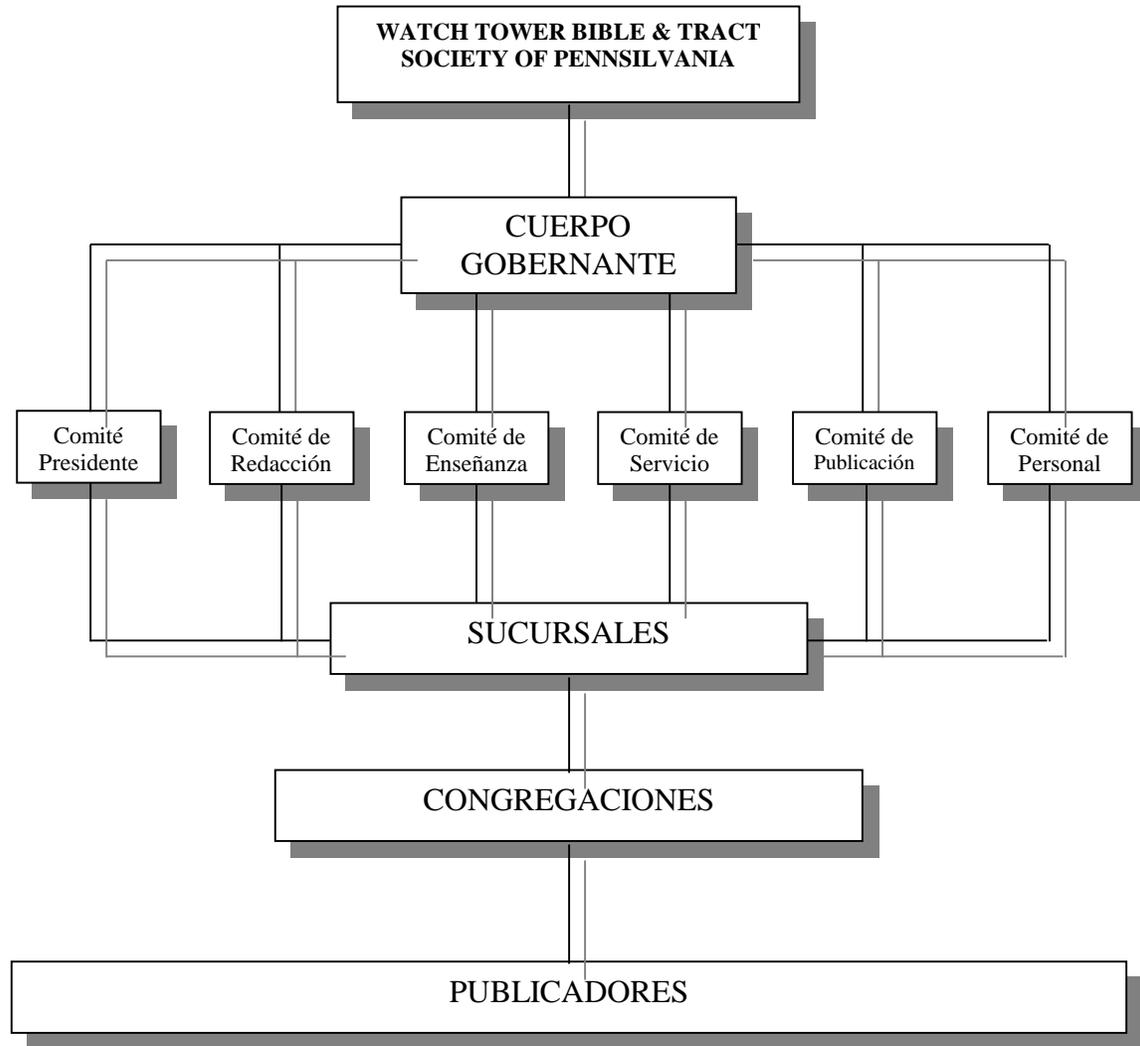


Fig. 2. Esquema organizacional de los Testigos de Jehová.

Se intenta esquematizar la presencia de un grupo coordinador a nivel internacional de las actividades de los Testigos de Jehová cuya sede se encuentra en Nueva York, este es auxiliado por seis comités quienes supervisan el cumplimiento de las actividades que se les ha asignado a cada uno de ellos. Posterior a ellos se mencionan las Sucursales, complejos que coordinan las actividades de los testigos de Jehová de uno o varios países dependiendo de sus capacidades. A nivel mundial existen más de cien de ellas.

Las Congregaciones están representadas por grupos de publicadores (testigos de Jehová) que se trazan en áreas pequeñas como podría ser una colonia, a cada una de ellas les es asignado un Salón del Reino.

Nuestro diagrama comparado con el propuesto por Claudia Chacón y su equipo posee diferencias en cuanto al carácter con el que fueron realizados, esto es, ellas lo señalan desde una perspectiva en sentido teocrático mientras que nosotros lo hacemos en un sentido organizacional como ya hemos hecho mención. Los elementos que no consideramos para la construcción del esquema podrían en dado caso presentarse en una de las partes a que Minzberg y Kinn hacen mención: la Ideología.

## 5.6. Testigos De Jehová En México

### La Sucursal

México es un país en el que se concentra una gran cantidad de predicadores (Testigos de Jehová), donde además el crecimiento ha sido constante y rápido. Esta es una de las razones por las que han puesto énfasis en la construcción de complejos que permitan un mejor desempeño en sus actividades y la organización de las mismas.

Es a finales de la década de los 20 cuando las actividades de esta asociación se desarrollaban en una casa particular de la Ciudad de México. Posteriormente, en 1933, cambiaron de domicilio a un edificio de la avenida Melchor Ocampo y en 1945 la creación de un edificio anexo fue necesario.

La construcción del Hogar Betel en su actual ubicación (El Tejocote, Texcoco) comenzó en el año de 1973, se le denominó Betel 1 y fue inaugurado un año después; así mismo se edificó una fábrica cuya ubicación se encontraba en el municipio de Los Reyes, a 10 k.m. de Betel, para la impresión de sus

publicaciones. Otro edificio tuvo que ser construido en Abril de 1985 al que se le denominó Betel 2 para albergar a otros 200 testigos, pero esto no fue suficiente, para 1988 la cantidad de hermanos ascendió a 65 834 por lo que la sucursal tuvo que crecer aún más. En Enero de 1989 se construyó Betel 3 y la fábrica se amplió a casi el doble de su tamaño original. En 1992 comenzaron los preparativos de Betel 4, el edificio tendría una superficie de 1 773 hectáreas y su inauguración se llevó a cabo el día 15 de Marzo del 2003, este enorme complejo alberga un edificio de servicios, residencias donde se encuentran los dormitorios, un taller mecánico, instalaciones deportivas, estacionamiento, así como la fábrica o imprenta que se encontraba en los Reyes, entre otros anexos.

En suma, la sucursal de México de los Testigos de Jehová está compuesta de cuatro complejos denominados según su orden de aparición: Betel 1, Betel 2, Betel 3 y Betel 4.

Las actividades que se desarrollan dentro de ella se enfocan en la producción de material bibliográfico tal como las revistas *La Atalaya* y *¡Despertad!*, Biblias, folletos, libros, entre otras que son distribuidas a ocho países en los idiomas español e inglés y algunas lenguas indígenas, así como grabaciones en audio y vídeo que incluyen cánticos y dramas en lengua de señas mexicana. Estas son enviadas a través de una flota propia de vehículos de carga (trailer) que distribuyen más de 5 400 toneladas de publicaciones bíblicas al año.

Es gracias a un sistema de información que administra la red de datos y el sistema de comunicaciones que se diseñan programas para las necesidades que se presenten en el área de informática.

Así mismo se cuenta con un amplio y buen sistema de impresión al poseer prensas rotativas offset, con las que les es posible imprimir cerca de dos millones de ejemplares de cada número de sus revistas; prensas de pliegos, en ellas se

imprime material de menor tamaño y cantidad; línea de encuadernación, la cual agrupa y pega las secciones de los libros, adhiere las cubiertas y corta los bordes.

Por otro lado, el complejo alberga cerca de 750 habitaciones distribuidas entre Betel 2, Betel 3 y Betel 4. Los miembros que conforman esta sucursal son conocidos como “Betelitas” los cuales realizan diversas labores como limpieza, preparación y repartición de alimentos, lavado y planchado de ropa, etc. Cada semana se lavan un aproximado de doce toneladas de ropa y se planchan cerca de cuatro mil camisas y mil pantalones.

El hogar Betel cuenta además con una pequeña biblioteca que contiene material bíblico y de referencia.

Por si eso no fuera poco, la Sucursal está provista de oficinas que permiten la coordinación de las actividades de los Testigos, entre ellos se encuentran el *Departamento de servicios* que atiende correspondencia y mantiene un registro de las actividades que se desarrollan en el país; *Servicios de información sobre hospitales*, el cual se mantiene al tanto de los avances en medicina que se desarrollan en cuanto al uso de la sangre para posteriormente distribuirla entre los médicos; *Redacción*, preparan información concerniente a las publicaciones que se editan junto con el Departamento de Redacción de la sede mundial, ubicada en Nueva York; *Ingeniería*, diseña y hace los cálculos de ingeniería para construir o remodelar Salones del Reino, locales para asambleas y sucursales para México, Centroamérica y Sudamérica; *Comité de Asambleas*, gracias a él se lleva un registro de las sedes, las fechas y se supervisa los preparativos de alojamiento y contratación de lugares. Cabe mencionar que en México se llevan a cabo alrededor de mil quinientas asambleas anualmente.

Todas las instalaciones se caracterizan por permanecer limpias y ordenadas, lo que permite que resalte su peculiar estilo de higiene, comodidad y belleza.

## 5.7. Descripción organizacional

En este apartado haremos una descripción general del funcionamiento de la Sucursal, esto es, el cómo se desarrollan y organizan sus actividades.

Los voluntarios que ingresan al complejo deben llenar ciertos requisitos como llevar una vida en armonía con los principios bíblicos, haber leído la Biblia por lo menos una vez en el lapso de un año, ser mayor de diecinueve años, aceptar un “voto de pobreza”<sup>13</sup>, aceptar el lugar en el que se es asignado y la tarea a desarrollar de acuerdo con las necesidades de la sucursal, contar por lo menos de un año de ser bautizado, además de no tener dependientes económicos ya sean padres, hijos u otros familiares; para el caso de los matrimonios se les pide no formar familia mientras permanezcan en la sucursal, entre otros.

Debido a la gran demanda que existe de testigos de Jehová interesados por ingresar al complejo las solicitudes se concentran formando una base de datos en la que se les da seguimiento de aceptación de acuerdo a las necesidades de vacantes que existan, sin dejar de tomar en cuenta que se les da prioridad a los betelitas que ya tienen tiempo dentro de la institución para ocupar dichas vacantes; en caso de que estas necesidades no se cubran internamente se procede a estudiar las solicitudes para aceptar nuevos integrantes.

Dentro de la organización se observa una gran división del trabajo, es decir, *cada betelita desempeña una tarea específica* que contribuye al objetivo primordial de la organización, esto es que mientras unos realizan labores de limpieza en una determinada área otros pueden coordinar tareas de tipo administrativo, desarrollar programas para la satisfacción de la familia Betel o incluso en la cobertura de servicios como sastrería, reparación de calzado, sala de belleza, jardinería, etc.

---

<sup>13</sup> Consiste en limitarse a lo que la organización les provea y no tener una fuente de ingreso externa vía trabajo secular.

Algo que caracteriza la realización de las tareas es el alto nivel de rotación, en otras palabras no hay garantía de permanencia en determinada labor provocando una gran movilidad de los miembros por toda la organización, por ejemplo un betelita ingresa para efectuar una labor de jardinería, pasar a taller mecánico, posteriormente al Departamento legal como asesor y efectuar a la fecha alguna tarea en la imprenta. Este fenómeno conlleva a la organización a fomentar la capacitación en todas las tareas, desde las más sencillas hasta las más complejas. Cabe resaltar que la asignación de tareas regularmente no depende de experiencias laborales pasadas dentro y fuera de Betel ni de formación secular.

Al ingresar se les entrega un folleto llamado: "Morando juntos en unidad", en el cual se describen básicamente las normas y recomendaciones para determinadas situaciones de la convivencia diaria en Betel, así como una guía sobre situaciones especiales.

A los tres meses después de su ingreso se les hace una evaluación de su desempeño en la tarea asignada, la relación con los demás betelitas, y su comportamiento. A los diez meses se realiza nuevamente la evaluación, y al año de su estancia, se comparan y se determina su residencia formal. Posteriormente esta evaluación se hace periódicamente con toda la familia. Betel.

En general las labores se realizan formando grupos de trabajo o comités para llevar a cabo la tarea conjuntamente apoyándose los unos a los otros, manteniendo así un alto nivel de eficiencia y eficacia y fomentando la unión entre ellos. Estos grupos son coordinados y supervisados por un miembro que forma parte del mismo, a este se le llama "Superintendente". Cuando existe algún problema de conducta de algún betelita se recurre a esta persona quien le orienta y le invita a encontrar una solución al problema.

Cabe mencionar que todos los que viven en la sucursal gozan de los mismos privilegios y las mismas condiciones de trabajo, esto es aunque ellos sostienen

que no perciben un sueldo por lo que realizan, reciben una cantidad que se le llama “reembolso” que asciende más o menos a \$ 700.00 dependiendo de los descuentos que se les hacen por llamadas o compras internas con lo que sostienen gastos personales, transporte y recreación. La alimentación, la vivienda y los servicios básicos los provee la misma organización.

Las habitaciones ubicadas en las residencias Betel pueden ser asignadas a parejas de matrimonios o parejas ya sean de hombres solteros o mujeres solteras. Cada habitación cuenta con cama o camas según sea el caso, con un pequeño mueble, un tocador y clóset, estas pueden ser de tres tipos:

Tipo A: Con cocineta y un pequeño comedor.

Tipo B: Cuenta con una pequeña estufa y un vestidor grande.

Tipo C: La estándar.

No obstante, los betelitas pueden complementar su habitación con enseres extras como mesas, cómodas, sillones, refrigeradores, radios, televisores, etc. por su propia cuenta.

El horario de trabajo de “todos” es de 8:00 de la mañana a 5:00 de la tarde de lunes a viernes. A las 7:15 a.m. comienzan el desayuno en los comedores ubicados en Betel 2 y Betel 4, en donde se transmite una adoración matutina vía circuito cerrado en donde se estudia determinado tema para el día, siguiendo posteriormente con el consumo de los alimentos para después trasladarse al lugar asignado para el trabajo. La hora de la comida está establecida para las 12:00 pm, para reincorporarse a las 1:00 de la tarde, y finalmente la última comida a las 5:00 de la tarde para terminar sus labores. Cabe mencionar que como norma todos los betelitas deben asistir al comedor con ropa formal.

Sábados trabajan medio día, el resto es día libre. A cada betelita le es asignada una congregación cercana a la que debe asistir, y dependiendo de ésta tiene

asignadas cuatro reuniones (después de las 5:00 pm) en las que estudian la Biblia, dicción, oratoria, lectura, etc. para un mejor entendimiento de la misma. Allí mismo es asignado para ir a predicar por determinadas horas.

Como una de las normas que establecen dentro de la organización es que ninguna persona extraña puede recorrer las instalaciones solo, es necesario que un betelita le acompañe. Cada miembro cuenta con una llave “maestra” que abre todas las puertas de todos los edificios, si alguien pierde su llave, como regla general se cambian todas las chapas de las puertas y se les asigna una nueva llave.

Cada uno, tiene asignado un día a la semana para dar giras y recorridos a los visitantes sean testigos o no testigos, así todos los betelitas conocen perfectamente bien el funcionamiento de toda la organización.

La seguridad a pesar de que es muy controlada, casi no se percibe, es decir que a simple vista el lugar es muy accesible y sin medidas de control y seguridad, sin embargo cuando algo extraño sucede o se presenta una sospecha, rápidamente se atiende el problema con personas asignadas a dicha tarea.

En sus tiempos libres acostumbran descansar, hacer ejercicio, convivir, salir de paseo, estudiar (seglarmente y espiritualmente), leer, entre otras.

Por otra parte, la organización en sí se da en base a la necesidad que se tenga ya sea de los recursos, de las áreas, de solución a los problemas, etc.

Las instalaciones cuentan con un alto grado de sofisticación tecnológica, limpieza y seguridad. Hay una infinidad de señalamientos en los que se detallan los peligros, las recomendaciones en caso de algún siniestro, señalamientos de identificación, croquis de donde se encuentra en ese momento ubicado, entre otros. En cada lugar se encuentran instalados una red de teléfonos que se utilizan

para la localización de cualquier persona en Betel, cuentan con redes de información muy sofisticadas, programas informáticos, etc.

Entre los principales departamentos con los que cuenta son: departamento de traducción, importación y exportación, de personal, de compras, legal, de redacción, información sobre hospitales, de construcción de salones del reino, área de sistemas de información, de servicios, envíos, asambleas, ingeniería, de personal, entre otros.<sup>14</sup>

Cuenta con los siguientes departamentos:

#### 5.8. Planteamiento del problema

A partir de la historia podemos decir que las organizaciones religiosas han fortalecido su crecimiento al desarrollarse en número y capacidades en un periodo de tiempo relativamente corto, la Asociación de los Cristianos Testigos de Jehová es un especial y claro ejemplo de ello. Este hecho marca en el ámbito de los estudios organizacionales interrogantes acerca del funcionamiento de las mismas, la capacidad que poseen para adaptarse a las contingencias del ambiente (interno y externo) vislumbradas en la adquisición de las nuevas tecnologías e incluso en el desarrollo de las mismas, por citar un ejemplo. Para poder aterrizar la base teórica ya planteada en la realidad, es necesario plantearnos una serie de cuestionamientos acerca de qué es lo que realmente queremos conocer e interpretar de una organización de este tipo:

*¿Cuál es el papel de la administración y el liderazgo en el crecimiento de la organización Testigos de Jehová?*

---

<sup>14</sup> Para mayores detalles consulte los anexos de la descripción de la observación directa.

*¿Cómo se organizan los testigos de Jehová, de qué elementos se vale para delinear su estructura organizacional?*

*¿Cómo logran los Testigos de Jehová de alguna u otra forma mantenerse satisfactoriamente?*

*¿El desempeño juega un papel importante en la organización de los Testigos de Jehová para que esta se desarrolle y permanezca?*

Las cuales pretendemos resolver a partir del estudio de caso.

Ciertamente el estudio de las organizaciones religiosas no ha sido vasto, ésta es una de las razones por la que nos interesamos en la obtención de una respuesta que nos permita comprender el comportamiento de la misma, lo que posiblemente nos lleve a generar un nuevo conocimiento en cuanto a organizarse refiere.

Si nuestra intuición no falla, elementos como la confianza, el compromiso, la lealtad, los valores y la autoridad serán una base fundamental que permita que las organizaciones tengan un crecimiento permanente, porque contribuyen a la participación activa de los miembros y permitiendo su integración de tal manera que la organización posea una base sólida y pueda hacer frente a las contingencias generadas por el medio.

## Capítulo 6. Interpretación y análisis de resultados

Toda investigación requiere un análisis profundo de la información obtenida al llevar a cabo el proceso de investigación de campo vinculadas con las bases teóricas desarrolladas, esto es, hacer un contraste de la realidad con la teoría que posibilite la generación de nuevo conocimiento.

Nuestro estudio permitió descubrir a las instituciones religiosas desde un enfoque organizacional y no meramente como asociaciones de culto religioso. Detrás de ellas hay suficientes elementos administrativos de cooperación y coordinación que dan evidencia de un cuerpo organizacional sólido que las permite desarrollarse eficaz y eficientemente.

### **6.1. Asociaciones religiosas: ¿Red como sociedad?**

En un intento por descubrir la realidad organizacional de las asociaciones religiosas fundamentamos nuestra base teórica concibiéndolas como redes por la gran flexibilidad que estas tienen y los rasgos característicos de compromiso y confianza que permiten el desarrollo de una comunicación sólida.

En el estudio de caso que abordamos dichos elementos se pueden percibir a simple vista, los miembros de la sucursal se preocupan por el bienestar de sus compañeros (al realizar satisfactoriamente su labor asignada) de tal forma que este mutuo apoyo fortalece los vínculos de confianza, amistad y compromiso permitiendo unidad en el objetivo que persiguen:

“... suministrarle a los publicadores sus herramientas de trabajo, son los libros, las revistas, los territorios, la organización (...) sostener la obra de la predicación en el campo, sostenerla desde el punto de vista de organizarla: se crean los territorios, las congregaciones, se organiza; de proveerles los instrumentos de trabajo: literatura bíblica, biblias, revistas, libros y apoyar en el campo...” (V2).

Si bien el análisis de caso evidenció a la Asociación religiosa como red, el paso siguiente es conocer en razón de las metáforas propuestas por Marshall Van Alstyne: Metáfora de la organización en red como computadoras, en red como economías y en red como sociedades si en verdad, tal como lo hemos supuesto, esta organización es una red en sociedad:

*Forjar una identidad común.* Los resultados de la investigación dieron suficiente evidencia para afirmar que los participantes conciben el objetivo de la institución como suyo, es por eso que el trabajo colectivo se realiza de una forma integral permitiendo alcanzar el propósito organizacional que es satisfacer las necesidades de la Asociación.

“...que todo lo que se hace aquí es para el mismo fin...” (V4)

“... nuestra labor fundamental es la educación bíblica... enseñar a la gente lo que dice la Biblia... difundir un mensaje que... la gente tiene que conocer...”  
(V4)

Lo anterior nos da señas específicas de que los integrantes del complejo Betel hacen suyo el objetivo que se tiene en términos organizacionales permitiendo un mejor desempeño de las tareas logrando eficacia en la meta que se han propuesto.

*Entendimiento de las normas como guía de acción.* Las tareas de esta institución se asignan según las necesidades organizacionales no importando conocimientos técnicos o grados académicos como tampoco experiencias laborales pasadas, de esta forma se promueve el aprendizaje y la participación al conjuntarse en equipos de trabajo y recurriendo constantemente a la capacitación respecto a la tarea desempeñada y a la apertura que existe entre compañeros para asesorarse mutuamente.

“... si necesita un ingeniero civil... si aquí adentro hay un ingeniero civil por ejemplo; en cocina, lavandería, limpieza, etc. se le llama... hay personas que

ya están aquí que tienen una especialidad, una profesión o algo pero están asignadas en otras áreas porque por el momento fue la necesidad..." (V1).

Los voluntarios reconocen la importancia de las políticas que la asociación maneja como un medio de coordinación para desarrollar las tareas de modo más efectivo, esta comprensión por parte de los mismos permite una gran apertura para aceptar cualesquiera actividades en el complejo.

*Adaptación y flexibilidad.* Con base al punto anterior y como lo manifestaron nuestros entrevistados ellos están dispuestos a desempeñar la labor que les sea asignada desde actividades de intendencia hasta labores administrativas, considerando desde luego una previa capacitación a "todas" ellas.

"... los que estamos aquí venimos con esa disposición de trabajar donde se necesite." (V4)

"... cuando llegué mi trabajo era barrer la calle, sacar la basura, igual me gustaba (...) porque sé que todo lo que se hace aquí es para el mismo fin... ya después hubo oportunidad de colaborar en el área [se refiere al área legal] tuvimos algunos estudios (...) y si de momento no se requirieran abogados y tuviera que regresar a hacer ese u otro trabajo pues encantadísimo, aprendemos de todo aquí en Betel."(V4)

Esto a la vez sugiere una integración profunda de identidad hacia la organización puesto que los betelitas reconocen que cualquier esfuerzo que ellos hagan será en beneficio de la organización en general.

*Pérdida de integrantes, pérdida para la organización.* La Asociación existe por sus integrantes con base al objetivo establecido. Se agotan todos los recursos para fomentar la permanencia; sin embargo si alguien está causando algún problema se invita a esa persona a reflexionar sobre su conducta, sino la modifica se le pide que abandone la organización motivándolo a la posibilidad de su reintegración a la sociedad.

*Conocimiento: general y específico.* En general todos los miembros pueden desempeñar de todo tipo de tareas salvo casos en donde dependiendo de la naturaleza de la tarea las necesidades se enfocan ya sea a hombres o a mujeres.

Existe por otro lado una división del trabajo muy marcada en donde las tareas se realizan por partes formando equipos, lo que requiere de un conocimiento específico de la labor que se está desempeñando.

*La lealtad explica el compromiso.* Se percibe en la organización una fuerte identidad con los estatutos bíblicos entre los miembros de la institución que genera gran lealtad hacia sus principios y que se visualiza en un mayor compromiso en la realización de sus tareas y en el acatamiento de las normas o políticas establecidas. Por ejemplo el hecho de que se les recomienda llegar a las diez de la noche a las instalaciones; los miembros perciben esta norma no tanto como una regla rígida sino como una medida de protección y seguridad para ellos mismos además de que les permite descansar lo suficiente para el siguiente día.

*Ley y lenguaje común simplifican la interacción.* Al tener la misma ideología (entendamos por ideología los símbolos, el lenguaje, historia, etc.) basada en la Biblia permite que estos elementos sean comunes para los integrantes de la organización lo que facilita una convivencia armoniosa en el desarrollo de sus actividades reduciendo así cuestiones de tipo explicativas o de interpretación.

*Mantenimiento en el compromiso y las relaciones interpersonales y apertura a la comunicación.* Entre los betelitas la importancia de solucionar los problemas de una forma sana permite que las relaciones de convivencia sean de calidad, por otro lado es una preocupación constante de parte de la organización el hecho de que sus integrantes se sientan queridos y apoyados manteniendo así el compromiso; objetivo que también se cumple al recibir un “alimento espiritual”:

*Funcionalidad del conflicto.* Con enfoque en el punto anterior, los betelitas perciben los “roces” como momentos que les permiten mejorar la comunicación entre sus compañeros. Incluso, desde sus inicios las decisiones que se tomaban estaban enmarcadas en la incertidumbre posibilitando contingencias que, si bien difíciles para solucionarlas, resultaban saludables en cuanto a que se elevaba la

experiencia organizacional posibilitando una mejor eficiencia en la prevención y corrección de futuros problemas.

*Vínculos amistosos y confianza facilitan el cambio.* La fuerte identidad que merma en la organización permite que se desarrollen relaciones de fraternidad entre todos sus miembros generando ambientes de trabajo saludables, los betelitas confían en la organización y sus compañeros de tal forma que las decisiones que se toman en el complejo son digeridas fácilmente por los mismos porque son benéficas para la asociación.

*Identidad de grupo/ identidad de mantenimiento.* Para la organización es importante mantener en unión a sus miembros lo que conlleva a una fuerte preocupación por la misma en cuanto a, por mencionar algunos aspectos: seguridad en el desarrollo de las actividades, recreación y servicios. Por otro lado se hace un especial énfasis en las sólidas relaciones interpersonales, esto se extiende al contexto externo de la organización.

“... hacemos esto porque amamos a nuestros compañeros y pues no queremos que tengan problemas por sus creencias...” (V4)

Es evidente a través de la anterior cita el fuerte lazo que existe entre los integrantes de Betel, la inquietud por el bienestar de cada uno de sus compañeros posibilita una mejor coordinación de las labores a realizar, las relaciones humanas cobran en este aspecto una especial importancia.

*Identidad y visión compartidas como núcleo del grupo.* La eficiente ejecución de las actividades por parte de los miembros tiene por meta el alcance del objetivo por el cual la organización existe; este hecho genera una fuerte identidad de grupo, es decir, cada uno de los miembros de la organización es la célula del complejo. El objetivo define el grupo.

*Difícil cambio de identidad.* Dado que el objetivo de la organización se ha trasladado profundamente en cada uno de los miembros que la conforman resulta difícil sino imposible cambiar la identidad del grupo. Un cambio en la identidad significaría un cambio en el objetivo, esto es, en su razón de ser.

*Entendimiento de las normas.* Resulta evidente que para que exista un desempeño satisfactorio de la organización las políticas o estatutos que se establecen deben ser entendidos y acatados. En este caso, los betelitas perciben a las normas como benéficas en el sentido de que posibilitan un mejor desarrollo de las actividades contribuyendo al cumplimiento de su objetivo.

*Beneficios: recursos, soporte, aprendizaje y especialización.* La rotación de las actividades en Betel es sumamente amplia en razón de que la asignación de tareas esta dada según las necesidades que se tengan, esto implica que los miembros puedan especializarse en varias labores incrementando a la vez su nivel de aprendizaje. Considerando lo anterior, la organización presta suma atención a que los betelitas cuenten con los recursos necesarios para la eficiente ejecución de las tareas construyendo una base sólida en la realización de las mismas.

*Los vínculos requieren mantenimiento y consentimiento de ambos participantes.* Los vínculos que percibimos en la organización, son de fraternidad, confianza, amistad, sinceridad, unión, ideológico, entre otros, esto es importante señalar porque éste esfuerzo por mantenerlos se refleja en el interés de que los miembros realicen actividades juntas, ya sea de trabajo en equipo, actividades de recreación fuera del horario de trabajo y organización de convivencias para la familia Betel. De esta manera los integrantes expresan su satisfacción de mantener dichos vínculos.

*Compartir información e interpretaciones genera más información, pero, ¿genera disputas políticas?.* Es muy cierto que en la medida que el individuo esté más informado y conozca experiencias o interpretaciones, su visión se hace más

amplia y por lo tanto puede tomar mejores decisiones, sin embargo las disputas políticas difícilmente se dan por la forma de trabajar y por la asimilación que todos los integrantes tienen de que la asignación de tareas se atiende por necesidad de la organización y por cualidades principalmente espirituales. Si en determinado momento se diera esta situación, probablemente la persona no manifestaría su descontento puesto que se difunde una cultura de aceptación y de servicio.

*Las mejores decisiones son las informadas.* Como ya lo afirmamos en el punto anterior, el tener un panorama amplio, basado en la información y conocimiento, permite abarcar todos los elementos involucrados que afectará determinada decisión, pro eso decimos que éstas serían las mejores.

*La variabilidad de los vínculos permiten distintos niveles de información.* Cuando las personas tienen la misma forma de pensar, y de actuar, por medio de la interacción, se comparten experiencias, conocimiento representando información adicional a la que ya poseen, ésta varía en razón del tipo de vínculo que actúe en la relación.

*Mayor adquisición de conocimiento en sistemas descentralizados.* En la organización la descentralización se manifiesta en la toma de decisiones, como ya vimos a cada determinado número de personas se le es asignado un superintendente que supervisa, controla, y dirige la realización de tareas, y es el que toma las decisiones de su grupo asignado. Ésta descentralización permite un conocimiento más profundo acerca de su grupo, y de cada individuo en particular.

*Herramientas y decisiones de soporte aumentan la habilidad.* Esto se puede trasladar al campo de la capacitación que constantemente se emplea en la organización, sobretodo en el hecho de que ésta se aplica incluso en tareas tan sencillas como el enseñar a tomar escoba, y en qué posición, para desempeñar mejor la labor de barrer, sin que el cansancio pueda ser una limitante por no saber hacerlo.

*La autoridad puede ser basada en redes centrales.* La organización Testigos de Jehová, como ya lo mencionamos, posee sucursales repartidas por todo el mundo, con relativa autonomía, sin embargo deben apegarse a los estatutos generales que la central mundial ubicada en Brooklyn establezca. Así tanto sucursal como sede mundial poseen autoridad y capacidad de toma de decisiones, sin embargo una está unida a la otra.

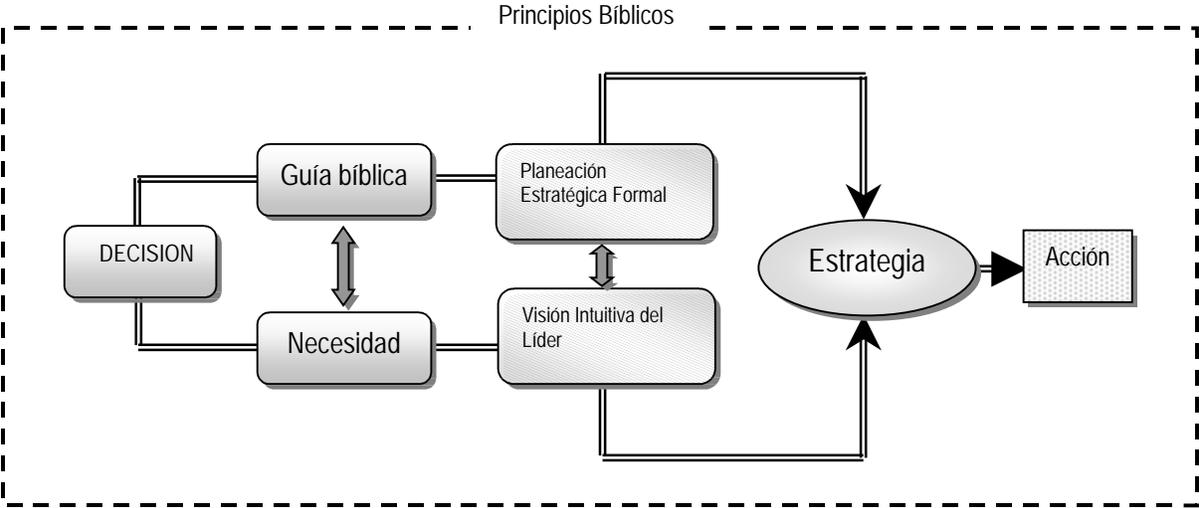
Con lo anterior podemos deducir que la organización Betel desde el punto de vista de Marshall Van Alstyne posee características que la enmarcan dentro de las redes vistas como sociedades. En términos generales no estaríamos hablando de más al decir que los testigos de Jehová se establecen como “pequeñas sociedades” cuando gozan de autosuficiencia en la producción de la mayoría de sus recursos.

Una vez ya vinculada la base conceptual con el estudio de caso es necesario continuar en el análisis para dar respuesta a nuestras principales interrogantes planteadas con anterioridad en nuestro marco teórico a través de la interpretación de la información obtenida. Debido a la complejidad de la organización, hemos decidido para hacer más entendible nuestra investigación trasladar nuestro análisis en un solo eje: *la imprenta: producción y distribución de publicaciones*, vista como una unidad organizativa y parte fundamental de la totalidad organizacional siendo ésta una de las principales herramientas utilizadas para llevar a cabo su objetivo principal.

## ***6.2. ¿Cuál es el papel de la administración y el liderazgo en el crecimiento de la organización Testigos de Jehová?***

Consideramos necesario para poder entender y a su vez explicar el crecimiento de la organización Testigos de Jehová que es necesario conducirnos hacia el proceso de la toma de decisiones, considerando que fueron las determinaciones y

sus aplicaciones las que han marcado el rápido desarrollo y máxima eficiencia; y que a partir de allí es de donde provienen las características organizacionales que la asociación posee. Es por eso que diagramamos el siguiente cuadro del proceso de toma de decisiones que nosotras pudimos percibir en nuestro estudio de caso:



Cuadro 1. Proceso de Toma de Decisiones

Conforme fuimos indagando sobre qué era lo que determinaba el rumbo y la toma de decisiones de los Testigos de Jehová desde sus inicios hasta la actualidad, observamos ciertos elementos que se presentan en éste proceso y que consideramos de suma importancia esquematizar (cuadro 1). La interpretación que de él podemos dar es que todo proceso de toma de decisiones de la organización, está fuertemente influenciado por los principios bíblicos, es decir, que ninguna de sus determinaciones va en contra de éstos estatutos (obviamente porque la organización perdería su razón de ser). Por otra parte, las decisiones pueden ser basadas en:

## a) *Guía Bíblica*

Éste tipo de decisiones son las que se dieron principalmente en los inicios de la asociación, en el momento en el que tenían que definir los comportamientos y deberes que todo Testigo de Jehová debería efectuar. Por ejemplo, el hecho de la predicación de casa en casa, por la que se han caracterizado fue una decisión de éste tipo:

“...nuestra estrategia es visitar a personas de casa en casa, conducirles estudios en sus hogares, ese es el modelo que dejó Jesús”(V4)

Se observa que las acciones llevadas a cabo se determinan según lo que dice la Biblia, en este caso cuando Jesucristo murió sus apóstoles tocaban de casa en casa para continuar las enseñanzas de Jesucristo, es así como se fundamenta la decisión de ir a predicar de casa en casa.

“...digo la Biblia es una gran guía que te motiva. Cuando tu ves, por ejemplo, tu estudias en la Biblia que Jehová es un Dios misericordioso y como es que ha operado la misericordia, y lees un relato en donde Jehová ha demostrado misericordia y luego lees que dice Jesucristo “Perdona nuestras ofensas como nosotros perdonamos a los que nos ofenden” ha pues dices Ok. ya son razonamientos que te motivan a solucionar las diferencias siempre...”(V1)

“...Betel se rige mucho por la Biblia y la Biblia también es el patrón que ha dejado para las congregaciones que sea el hombre quien lleve la delantera y asuma la responsabilidad, creemos que el hombre está diseñado de esa forma, para asumir responsabilidades”(V4)

Como podemos observar, los miembros de esta organización delinear comportamientos o actitudes a partir del contenido que la Biblia les ofrece permitiendo digerir con mayor facilidad cambios y diferencias entre ellos mismos, de tal forma que las decisiones que la Asociación considere pertinentes para un mejor desarrollo de la organización se delinear a partir de la misma:

“...una cuestión que la Biblia también explica que cuando una persona ya conoce las normas pero persiste y se hace un pecado impenitente, entonces se toman medidas para que la congregación quede protegida y sea una disciplina para que reflexione la persona y eso está en la Biblia ahí establecido, en una de las cartas a las congregaciones.” primeras, originales, que está en la Biblia, y si, se opera de ese modo”(V1)

Otro ejemplo que podríamos aplicar en el aspecto organizacional de la imprenta en Betel es el hecho de que a cada grupo de personas se le asigna un superintendente, no es porque el líder haya tomado la decisión por su propia cuenta, sino que son lineamientos que la Biblia contiene, en la que el término griego traducido hace referencia a la: “...responsabilidad inherente al nombramiento: velar por los intereses de las personas confiadas a su custodia” (Watch Tower and Tract Society of Pennsylvania, 1993:35):

“...aquí dentro de Betel pues obviamente hay superintendentes que están al pendiente y tratan de dar la ayuda y entonces ellos puedan determinar que la persona no llena los requisitos...”(V1)

En este caso son los superintendentes en quienes se concentra la toma de decisiones respecto a las acciones y/o comportamientos de los individuos en la organización.

“...siempre estás como sujeto a la decisión, en aspectos administrativos ¿sí?, ya no en las cuestiones personales sino en, estoy en lo administrativo. Si se toma una decisión pues hay que apoyarla, hay que apoyarla aunque uno no, quizás no tenga el mismo punto de vista”(V1)

“ ...entonces si algún miembro de Betel por decirte viola el principio de ¿qué será? Vamos que empieza, que le gusta la borrachera y sigue y le sigue y se le brinda ayuda, porque eso sí no te va a faltar, y ayuda, ayuda, ayuda, y si el proceder no cambia, habrá que tomar alguna decisión y tiene que dejar no sólo Betel sino la organización”(V1)

El hecho de llenar o no los requisitos, esto es, el cumplimiento de las normas establecidas por el complejo y la medida que se tome al respecto no es mal vista

por los betelitas a quienes se les brinda toda el apoyo para que ellos, si cometieron alguna falla, reflexionen en ella y cambien su proceder.

#### *b) Necesidad*

Es otro tipo de decisión que pudimos observar y sobre todo es la más dominante en cuanto a organización se refiere, tomando en cuenta factores como problemas sociales, limitaciones de los individuos, incapacidades, necesidad material y humana, etc. Es decir cuando existe una carencia, una deficiencia o incluso una oportunidad. Así, por “NECESIDAD” se toman decisiones que cubrirán esas carencias, solucionarán esas deficiencias, y aprovecharán esas oportunidades. En otras palabras éstas determinaciones están basadas en las circunstancias y características tanto internas como externas a la organización. Esto lo podemos ver y retomando el ejemplo anterior de la predicación de casa en casa; la decisión ya estaba tomada, así se haría, sin embargo “necesitaban” de herramientas que les permitieran hacer su labor, Charles Tase Russell, reconoció lo importante que era complementar la predicación dejándole a la gente algo impreso, con el razonamiento de que así en lugar de escuchar únicamente un sermón, obtendrían muchos impresos, que podrían leer en cualquier momento, y las veces deseadas.

Otro ejemplo muy claro y que está más enfocado a la imprenta, es la decisión que se tomó de ser ellos mismos los productores de sus publicaciones, pero, ¿Por qué se tomó ésta decisión?, una vez más fue por las circunstancias que en esa época prevalecía (década de los 20's) en la que la resistencia obrera causaba muchas dificultades en las empresas comerciales encargadas de producir sus impresos, además el papel estaba muy escaso. Bajo éstas situaciones y dado que estos problemas les redoblaban el costo de impresión y la tardía en la entrega, se tomó la determinación de imprimir ellos mismos, ya que la necesidad de imprimir a bajo costo, y en una cantidad considerable no se estaba cubriendo.

Así podríamos citar una infinidad de ejemplos en los que las decisiones han sido tomadas ya sea por el deseo de actuar y organizarse según como se establece en los escritos bíblicos, o por la necesidad que en el transcurso de su evolución, se han venido tomando y que una vez ya determinada su estructura, se recurre cada vez más a este tipo de decisiones dado que la aplicación bíblica se ha integrado completamente a la organización, aunque sigue latente dado que la estudian minuciosamente. Es por eso que las necesidades son el móvil principal para la toma de decisiones. Es adecuado decir que éstas pueden ser una combinación de ambas, y no necesariamente van separadas.

La implicación que tiene el proceso de toma de decisiones en ésta organización es que para llevarlas a la práctica percibimos dos alternativas que están íntimamente ligadas: la planeación estratégica formal y la visión intuitiva del líder.

Al principio de nuestra investigación supusimos que debía existir algún elemento explicativo que permitiera entender el desarrollo y crecimiento de esta organización. Considerando lo anterior la publicación y distribución del material bibliográfico ha jugado un importante papel desde sus inicios, de tal forma que a través de su historia se percibe el desarrollo de las dos alternativas ya planteadas:

Planeación Estratégica formal

Visión intuitiva del líder

Como veremos en este apartado ambos conceptos se cumplen, no podemos separar uno del otro; por el contrario la historia nos demuestra que ambas alternativas han sido determinantes para la organización. Incluso analizaremos la posibilidad de una tercera herramienta para su desarrollo conocida como Isomorfismo organizacional<sup>15</sup> no tanto como una alternativa, si no como una característica y un cuarto elemento: los azares y las circunstancias del medio.

---

<sup>15</sup> March y Olsen en su obra "Rediscovering Institutions" habla de isomorfismo institucional como un desdoblamiento de las estructuras y formas de las organizaciones trasladadas a sus subunidades.

### 6.2.1. Planeación Estratégica formal

Conforme fue aumentando el tamaño de la institución la complejidad organizativa se incrementó, hubo necesidad de herramientas que ayudaran a mantener un buen funcionamiento de la misma. Tenemos que para el año 1909 se empezaron a publicar sermones bíblicos en diferentes periódicos simultáneamente. Dada la importancia que se le dio el darse a conocer (aún en nuestros días) se tomó la decisión de adquirir una pequeña imprenta en la que se imprimían diversas publicaciones. Esto marcó la pauta para el desarrollo y especialización de la organización en esta área, ya que su interés no terminó ahí sino que con el tiempo y a través de la capacitación e información de las técnicas y tecnologías dio inicio la expansión productiva de sus publicaciones a nivel internacional y lo que es más sorprendente es la autosuficiencia con la que se ha llevado a cabo sin la necesidad de recurrir a servicios externos de impresión.

Recordemos que una de las limitantes de la Planeación estratégica formal es que ésta sólo se lleva a cabo en organizaciones grandes ya que representa un costo muy elevado, aplicándolo a nuestro objeto de estudio y dadas las condiciones de crecimiento y complejidad que ya mencionábamos se puede deducir que la planeación estratégica formal ocupa un lugar muy importante en el desarrollo de las actividades de producción y distribución de publicaciones.

La asociación necesita directrices estratégicas que le sirven de guía en decisiones que a nuestro criterio son las siguientes:

*Público hacia el cual va dirigido:* El material bibliográfico que produce es segmentado *según la información contenida* y del interés del lector, por ejemplo hay libros para niños, jóvenes, personas que no pertenecen a la religión, etc. otra clasificación es la segmentación de las *características del lector*: publicaciones en sistema braille y publicaciones para personas con vista cansada.

*Distribución:* A qué zonas, en qué fechas, cuánto tiempo, por qué medios se distribuirá el material.

*Producción:* En cuanto a los recursos para llevar a cabo el proceso productivo, la tecnología que se utilizará, la materia prima, políticas de reciclaje, mantenimiento de la maquinaria, innovación y minimización de costos.

*Recursos Humanos:* Capacitación, medidas de seguridad e higiene, alicientes tangibles: vacaciones, slacks organizacionales<sup>16</sup> como la oportunidad de hospedar de dos a tres personas testigos de Jehová dependiendo de su antigüedad dos veces al año durante dos noches, la organización de un picnic semestral en donde participa toda la familia Betel, se cuenta además con un edificio de recreación en el que hay juegos, gimnasio para hombres y mujeres y una sala de estar en donde se tiene la oportunidad según la antigüedad de los miembros de invitar a familiares y amigos a dicha sala, la cual cuenta con todos los servicios. Alicientes intangibles: el hecho de que todos los integrantes reciben la misma cantidad de reembolso, el mismo trato, los mismos servicios no importando la tarea desempeñada y un ambiente de trabajo armonioso.

*Finanzas:* En cuanto a la evaluación del costo en que se incurrirá al adquirir maquinaria, la compra de materia prima, los gastos de transportación, mantenimiento, etc.

Como las más importantes.

---

<sup>16</sup> Recurso de la administración que consiste en invertir en incentivos para el trabajador que a simple vista parecen ser un derroche de recursos para la organización pero que en realidad influye directamente en la productividad de la empresa. Por ejemplo la organización de una convivencia el día de las madres para las trabajadoras que son mamás o la repartición de juguetes el día de Reyes para los hijos de los trabajadores. Este recurso se utiliza para tener una mayor flexibilidad con el trabajador en la empresa. (Notas de clase de Teoría de la Organización I por el Doctor Luis Montaña Hirose)

Podemos decir que a partir de dichas decisiones ha sido necesaria la formulación de elementos que delinear las directrices que marcan las estrategias permitiendo el crecimiento y el desarrollo de la institución.

### 6.2.2. Liderazgo

Apreciamos la importancia que significó la visión del fundador de la organización “Los Testigos de Jehová” (Charles Taze Russell) en razón de que las bases que cimentó, condujeran a la organización a un crecimiento sostenido y constante que si bien ha sufrido cambios dado el incremento en la complejidad del sistema debido a un aumento significativo de los miembros, ha conservado los elementos básicos del formato original. Por ejemplo; el liderazgo, basado principalmente en el conocimiento bíblico que le da forma a la organización, se transmite aún hasta nuestros días en los ancianos de las congregaciones.

La importancia de esta alternativa radica en la manera en que el líder involucró sus capacidades y conocimiento a la toma de decisiones que significaron cambios considerables en la forma de organizarse que permitieron encaminar a la institución hacia una estructura sólida. Al remontarnos a la biografía del fundador de la Asociación de los testigos de Jehová percibimos que Russell era “...*un buen hombre de negocios.*” (pág. 43) desde comienzos de su infancia al asociarse con su padre en el negocio de ropa masculina, el cual al paso de los años amplió y dirigió él mismo.

Así mismo cuando dio inicio a los preparativos para expandir la obra que se había propuesto Russell estuvo asociado con Nelson H. Barbour en la publicación mensual de la revista “Herald”; sin embargo por diferencias ideológicas se disolvió la relación, una decisión de iniciativa fue el de publicar por su propia cuenta otra revista “Zion’s Watch Tour and Herald of Christ’s Presence” en donde cumplía simultáneamente el papel de redactor, editor y jefe. De donde deducimos que la

decisión de separarse fue benéfica para la sociedad ya que defendió su ideología que es la base que sustenta a la organización.

Esto nos demuestra que el primer líder desarrolló durante toda su vida la habilidad de iniciativa y de negocios que trasladó al crecimiento de la misma organización. Charles Taze Russell era un hombre proactivo y emprendedor.

Rutherford, sucesor de Russell vio la necesidad de incorporar otra herramienta que sirviera de apoyo para incrementar el cuerpo feligrés, de tal modo que dio comienzo la publicación de la revista "The Golden Age" (hoy "¡Despertad!") la cual contiene información cultural con tintes religiosos que posibilita la integración de más personas a su organización.

Knorr por su parte vislumbra la necesidad de contar con miembros misioneros que impulsen la expansión de la asociación para lo cual le es pertinente un programa de capacitación dando origen a la Escuela Bíblica de Galaad.

Los líderes que ha tenido la organización se han caracterizado por el interés constante de aprovechar los avances tecnológicos que le permitan la producción de publicaciones de calidad optimizando sus recursos.

Así mismo esta intuición ha contribuido a la mejora de la imprenta en México sin dejar de tomar en cuenta que estas mejoras se han extendido a otras naciones.

Durante el crecimiento organizacional se pone de manifiesto que la visión intuitiva del líder acompañada de la planeación estratégica formal, ha determinado el éxito de muchas de las acciones llevadas a cabo para aplicar sus estrategias, y no sólo eso, si no que han marcado el rumbo de la organización.

Por otra parte dado que la Asociación la conforman un sin número unidades organizacionales repartidas por todo el mundo como lo son las sucursales, las

imprentas, e incluso las mismas congregaciones; el isomorfismo organizacional lo podemos aplicar en el sentido de que todos estos subsistemas se estructuran y organizan de la misma forma que el gran sistema, que en éste caso es la sede central ubicada en Brooklyn, es decir, poseen las mismos elementos organizacionales, no importando si se trata de una sucursal de México o de China. Visualizándolo en las sucursales, es posible, en razón de que cada comité de cada sucursal (constituido de tres a siete hombres que dirigen la sucursal) es capacitado e instruido en preparación especializada para su trabajo, sobre cómo tratar las situaciones especiales y cómo satisfacer las necesidades de la organización, basándose principalmente en la Biblia. Obviamente en ésta capacitación incluye el estudio de la Biblia, historia de la religión, los aspectos que se involucran en la dirección de la sucursal, el hogar Betel, y/o la imprenta.

Como ya lo mencionamos ésta capacitación es impartida por la Escuela de Galaad que cuenta con programas establecidos de determinado tiempo en los que se prepara a las personas con niveles elevados de responsabilidad como lo son los integrantes del comité de sucursal. De esta manera se aplican los mismos elementos organizacionales aplicados en la sede mundial. Obviamente se deben considerar los aspectos culturales y legales de cada país, siguiendo un isomorfismo institucional, como una característica propia de la organización.

### 6.2.3. Azares y Circunstancias

Incluso aquí agregaríamos los azares de las circunstancias, que permitieron que los resultados de las acciones estratégicas fueran exitosas, cuando se implementó la primera imprenta propia, los miembros no sabían realmente nada del oficio de encuadernar, excepto un hermano era experto en el área, así Rutherford lo envió a la imprenta con maquinaria nueva y les enseñó a los demás hermanos, son circunstancias que permitieron que la decisión de imprimir ellos mismos se pudieran efectuar de una manera exitosa. Tal vez hubieran podido recurrir a otras opciones, sin embargo reconocemos que siempre que se tienen las condiciones

adecuadas para que las decisiones estratégicas se lleven a la práctica (acción), el resultado es óptimo y el tiempo requerido es menor.

### ***6.3. ¿Cómo se organizan los Testigos de Jehová, de qué elementos se vale para delinear su estructura organizacional?***

Los testigos de Jehová como ya lo mencionamos delinear su estructura organizacional a partir de las necesidades, es decir cuando existe un requerimiento o adaptabilidad en cierto proceso se integran los esfuerzos por cubrir dichos requerimientos sin escatimar en recursos porque saben que al largo plazo esas modificaciones harán más eficiente las tareas de producción y distribución.

Otro de los rasgos importantes que posee esta sociedad es su carácter flexible que le permite adaptar su estructura a su ambiente por lo menos tecnológicamente lo que a su vez conlleva a transformaciones en las normas. Por ejemplo la adquisición de maquinaria pesada produjo la formación de nuevas tareas y roles permitiendo la movilidad de los betelitas a través de la capacitación. Reconocemos que dado que era una expansión productiva hubo la necesidad de que ingresaran más miembros aún cuando no contaban con la experiencia necesaria la organización les provee del conocimiento para desempeñar su labor.

Recordemos por otra parte, la figura 2 titulada: Esquema organizacional de los Testigos de Jehová que presentamos en el capítulo 5 en la cual podemos observar de forma sencilla y clara la forma en la que se encuentra estructurada la sede y que es la base que toman las sucursales para dibujar su forma de organizarse. En ese sentido la imprenta en México aplica de la misma manera los procesos que se siguen para la producción y distribución de las publicaciones así como también los lineamientos laborales que se plantean en dicho proceso. Por ejemplo los horarios de trabajo y de comida, la adoración matutina respecto a los

lineamientos laborales; respecto al proceso de impresión los sistemas que utilizan, la maquinaria, los controles y registros de producción y de envío, el mantenimiento, las medidas de seguridad, la capacitación y la transportación entre otros.<sup>17</sup>

Una forma más eficiente de llevar a cabo los envíos y entrega de publicaciones tiene que ver con el mejoramiento continuo de los procesos para realizarlo teniendo explícitamente los pasos a seguir en dicha actividad, es decir existe una marcada formalización en el procedimiento.

Por otra parte la importancia del crecimiento es fundamental porque ha marcado la pauta para involucrar notablemente recursos tecnológicos que permiten abastecer las necesidades de sus integrantes así como ampliar la obra y el crecimiento. Estos recursos conforman una herramienta para cumplir con su objetivo fundamental:

“... suministrarle a los publicadores sus herramientas de trabajo, son los libros, las revistas, los territorios, la organización (...) sostener la obra de la predicación en el campo, sostenerla desde el punto de vista de organizarla: se crean los territorios, las congregaciones, se organiza; de proveerles los instrumentos de trabajo: literatura bíblica, biblias, revistas, libros y apoyar en el campo...” (V3).

Es en ese sentido que las actividades diarias de más relevancia que se llevan a cabo en la organización como la investigación y publicación de revistas que utilizan los publicadores en su labor de predicación, se conviertan en instrumentos que permiten incrementar el número de miembros de la organización además de la preocupación porque estos continúen en ella. Por ejemplo, el hecho de que uno de sus principios religiosos implique el rechazo de transfusiones sanguíneas significa para la organización un esfuerzo constante en la búsqueda de alternativas médicas y asesoría legal a los médicos que se niegan a reconocerlo.

---

<sup>17</sup> Cabe mencionar que estas condiciones pueden variar de una Sucursal a otra por circunstancias externas como los proveedores, la disponibilidad de maquinaria, el espacio en el que se encuentra ubicada, las leyes así como el grado de cobertura de las necesidades de los publicadores; sin embargo todas siguen las mismas directrices.

De esta manera la organización les brinda el apoyo necesario a los problemas que ellos solos no podrían solucionar.

No solamente utilizan lo más innovador que se encuentra en el mercado sino que se adelantan dependiendo su necesidad de incorporar procedimientos o maquinaria nueva y mejorada. Este elemento se extiende a los programas informáticos que la imprenta requiere teniendo personal creando e innovándolos.

Llama la atención las medidas utilizadas para la optimización de los recursos como lo son el hecho de que todos los trabajadores se hospeden ahí reduciendo de manera significativa el tiempo de traslado a sus lugares de trabajo Otra manera de disminuir esfuerzos y tiempos es el establecimiento de una red de comunicación telefónica que consta de un determinado número de teléfonos instalados en cada área de trabajo, de esta manera si es necesario localizar a un voluntario se recurre a los medios computarizados, y posteriormente se acude a uno de estos teléfonos con la clave que le es asignada a cada espacio.

La optimización de recursos también se manifiesta en la cultura del reciclaje, es decir “nada se desperdicia” al clasificar la basura, vender los desperdicios de materia prima, calculando con la mayor exactitud posible la cantidad de alimentos a consumir por día (si por algún motivo sobraron porciones del menú, al día siguiente se sirve como “recalentado”) además de asegurar un alto nivel de calidad reflejada en las medidas de higiene y seguridad utilizadas así como en la selección de la materia prima a utilizar en las áreas que conforman a la organización.

La respuesta a esta interrogante se puede comprender mejor en base a los siguientes dos capítulos.

#### **6.4. ¿Cómo logran los Testigos de Jehová de alguna u otra forma mantenerse satisfactoriamente?**

Las actividades que lleva a cabo la Asociación desde el punto de vista organizacional tienen su razón de ser en la *necesidad de cumplir con su objetivo primordial*, esto es, con incrementar la expansión de la obra. Hemos apreciado a través de la historia la gran importancia que ha tenido y tiene hasta nuestros días la producción del material del cual se valen para darse a conocer como lo son las publicaciones y videocintas por citar algunos ejemplos. Sin embargo han sido los medios impresos en especial aquellos que han adquirido una importancia relevante dentro de la organización.

Recordemos que en sus inicios la repartición de folletos, revistas y tratados permitió que las personas se familiarizaran más con los “estudiantes de la Biblia” y se incrementaran a su vez el número de adeptos a la Asociación; conforme transcurría el tiempo el número de publicaciones iba en ascenso en forma proporcional respecto a la capacidad que tenían los testigos para entregar las impresiones a mayores cantidades de personas, es decir, la producción de las publicaciones obedece al crecimiento de los miembros de la Asociación y la labor que ellos realizan.

Surgió entonces para la organización la necesidad de ampliar esta tarea lo que implicó no solo el apoyo de empresas comerciales como hacían en sus inicios sino con el paso de los años dados los problemas de persecución hacia los miembros, la falta de materia prima y los problemas laborales de las corporaciones como aspectos más relevantes, el comienzo del proceso de producción por su propia cuenta. Esta decisión conduce inevitablemente a los miembros a conocer los menesteres de la impresión los cuales en la compra de la primera rotativa (1920) fueron satisfechos gracias a miembros con experiencia en el manejo del equipo, esta acción se ha ido trasladando con el paso de los años a la encuadernación y

al diseño y manejo de programas para la impresión de publicaciones en diferentes idiomas.

La Sociedad ha reconocido desde siempre la importancia de las Sucursales impresoras en otros países como un apoyo para el alcance de su objetivo. Para facilitar las labores de impresión y mantenimiento del equipo a nivel mundial la organización considera pertinente la compatibilidad de la maquinaria en cada uno de los complejos Betel que lleven a cabo las tareas de impresión. Hoy día las principales imprentas de la Asociación cuentan con prensas offset alimentadas por bobinas así como métodos como el “burst binding” que permiten la encuadernación de los libros con mayor rapidez.

Evidentemente para llevar a cabo estas tareas los miembros que participan en la producción de publicaciones requieren de cierta instrucción tanto en la descripción del proceso como del manejo del equipo que estará a su cargo. La Sucursal en México no es la excepción al respecto, todos los betelitas que participan del proceso productivo son anticipados de sus responsabilidades mediante un pequeño curso de capacitación<sup>18</sup>.

Esta capacitación esta dada por la experiencia que posee alguno de los miembros respecto al manejo del equipo ya sea que haya trabajado de manera externa o se haya empapado de conocimiento cuando ingresó a este espacio, o bien por la enseñanza que de betelitas enviados por la sede central ha adquirido.

Dado que los niveles de rotación en el complejo son muy altos todos los betelitas conocen el proceso de producción en la imprenta permitiendo de cierto modo la rápida sustitución de alguna vacante cuando esta aparezca, no sin antes recibir una previa capacitación como anteriormente mencionamos.

---

<sup>18</sup> En realidad este hecho se extiende a *todas las tareas* que se llevan a cabo en el complejo.

Esta anticipada introducción sobre cómo llevar a cabo la tarea incluye sugerencias para facilitar la labor, cuidado del equipo así como medios preventivos para evitar accidentes enriqueciéndose aún más con la experiencia del propio trabajador conforme transcurre el tiempo en el puesto asignado. Todos los betelitas que facilitan la tarea de impresión son auxiliados por sus propios compañeros en caso de surgir alguna duda. *La calidad de las relaciones entre los miembros permite la realización eficaz y eficiente de las metas de producción que se propongan posibilitando además una rápida absorción de las transformaciones que se vayan dando a nivel de imprenta como hacia al complejo en general.*

Un aspecto importante a mencionar y que implícitamente se refleja en la capacitación es el cuidado que pone la Sucursal en la maquinaria que utiliza la cual se adquiere conforme a los requerimientos que los testigos de Jehová les demanden. Así mismo los miembros se esmeran en proteger el equipo lo cual se puede verificar en las inspecciones de mantenimiento que realizan los betelitas cada lunes por la tarde y en el uso adecuado del mismo; incluso la sucursal en México cuenta con un taller mecánico de prensas que incluye además del mantenimiento a las máquinas de impresión la fabricación de repuestos de piezas rotas o desgastadas logrando así considerables ahorros y el uso continuo del equipo.

Sin embargo aún cuando este se encuentre en excelentes condiciones sino cumple con las expectativas para cumplir con el tiraje propuesto este puede ser absorbido por otra Sucursal (como una especie de regalo) quien a su vez puede enviar de vuelta otra maquinaria de mayores capacidades, o bien puede ser vendido o asignado para la realización de otra tarea de menor escala. Por ejemplo, las necesidades en la Sucursal de México han crecido favorablemente por lo que las cuatro prensas rotativas Offset Hantscho y las prensas de pliegos no logran satisfacer los requerimientos actuales razón por la cual en los próximos meses se importará de Alemania una nueva Hantscho de mayor escala.

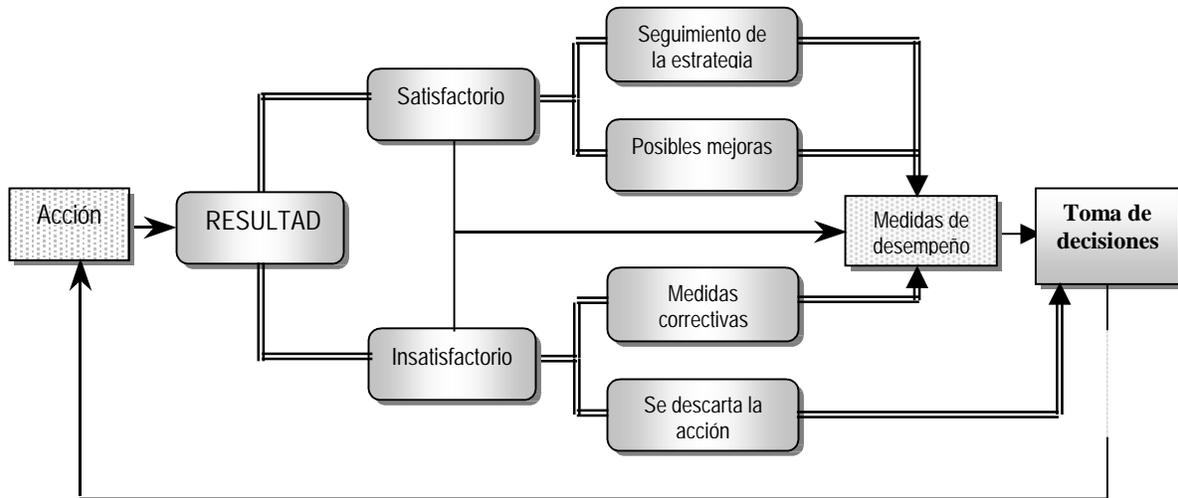
Siguiendo la misma línea la tecnología juega un importante papel tanto en el proceso como en la maquinaria que se utiliza para llevar a cabo la impresión. Los testigos de Jehová no escatiman en recursos monetarios cuando de lo que se trata es de mejorar la calidad de las publicaciones así como de cumplir con el número que se demanda actualmente. Incluso se llega a innovar en dichos elementos generando así mejoras en el proceso productivo. Por ejemplo cuando los hermanos de la imprenta de la sede mundial decidieron fabricar sus propias Biblias consideraron la ventaja de utilizar las prensas que poseían, después de varios intentos lograron que el papel Biblia pasara por las mismas comenzando así el proceso de un nuevo material.

En general podríamos decir que la tecnología, la capacitación y la fuerte identidad de grupo son los elementos base que permiten que el desarrollo de los testigos de Jehová en cuanto a la impresión pueda realizarse de forma eficiente y eficaz.

#### ***6.5. ¿El desempeño juega un papel importante en la organización de los Testigos de Jehová para que esta se desarrolle y permanezca?***

Como parte del cuadro 1 en donde se hace referencia a la toma de decisiones, lo utilizaremos para ubicar dentro de éste marco el desempeño en la organización de forma global y el papel que juega en el desarrollo y permanencia de la misma, dentro de una unidad organizativa (la imprenta) a partir del esquema 2.

Toda acción que se lleva a cabo con su respectivo proceso de toma de decisiones, trae como consecuencia un resultado ya sea satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo del grado en el que los objetivos que se plantearon se hayan cumplido o no, y si los resultados esperados superan o por lo menos se acercan a los resultados reales.



Cuadro 2. Ubicación del desempeño

Toda acción que se lleva a cabo con su respectivo proceso de toma de decisiones, trae como consecuencia un resultado ya sea satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo del grado en el que los objetivos que se plantearon se hayan cumplido o no, y si los resultados esperados superan o por lo menos se acercan a los resultados reales.

Por ejemplo: en la imprenta se determinó que con la implementación de un sistema automático de cambio de rollos de papel; cuando éste se estuviera terminando, el tiempo de impresión disminuiría y la velocidad de impresión aumentaría, dado que cuando un rollo se terminaba, había que desmontarlo e introducir el rollo de papel nuevo ocasionando tiempos muertos y movimientos innecesarios. El resultado de esta implementación fue muy “satisfactorio”, ya que las hipótesis que se habían planteado de mayor eficiencia se cumplieron, produciendo un mayor número de impresiones que en éste caso éste sería la medida de desempeño para dicha acción. Si el resultado hubiese sido insatisfactorio, es decir que las hipótesis planteadas de mayor eficiencia fueran por el contrario, deficientes, con una cantidad de papel desperdiciado, un tiempo excesivo en éste mecanismo automático o un número mayor de contratiempos en

la máquina; la producción obviamente hubiera resultado mucho menor, y por lo tanto el resultado se tomaría como insatisfactorio.

Cuando el resultado es satisfactorio, se manejan dos opciones (al menos las que percibimos) una es el seguimiento de la estrategia, es decir, la implementación de esa acción como permanente, a menos que las medidas de desempeño resulten insatisfactorias, conforme a la evaluación periódica. Utilizando el mismo ejemplo, dicho mecanismo automático está totalmente implementado a cada prensa Hantscho, obteniendo resultados satisfactorios.

Por otra parte esas acciones que arrojan buenos resultados, pueden ser susceptibles de mejoras continuas, es decir, adaptarles otro tipo de acciones que permitan un mejoramiento en los resultados obtenidos conforme a las medidas de desempeño, esto puede ser ya sea mediante la modificación de ciertos elementos de la acción o implementación; o por el seguimiento de la acción con elementos adicionales a la misma. Por ejemplo si en el proceso de envío de publicaciones, una acción satisfactoria es la de enviar las publicaciones a oficinas en cada estado de la República para no tener que repartirlas a cada Salón del Reino, siendo el representante de cada congregación el que las recoge. A este procedimiento se le puede agregar otra acción para mejorarlo, a través de un control muy exacto en el que cada paquete tiene por escrito el la dirección, el lugar y la persona a la cuál debe de ser entregado.

A su vez, se puede modificar el procedimiento, llevando las publicaciones a tres Salones del Reino centrales en lugar de llevarlas a una sola oficina que quizá pueda resultar para los representantes más fácil trasladarse a uno de esos tres lugares que a la oficina misma.

Pero no siempre los resultados son satisfactorios, en ocasiones, pueden resultar insatisfactorios, como lo diagramamos en el cuadro, si éste es el caso, se opta por: implementar medidas correctivas, o descartar la acción estratégica.

Si optan por implementar medidas correctivas, es porque consideran que la acción que se tomó puede ser retroalimentada y mediante la incorporación o modificación de acciones podría ser posible convertir esos resultados insatisfactorios en satisfactorios. Éstas medidas correctivas traen tras de sí todo el proceso de toma de decisiones, una vez que se implementan, junto con la acción original, se evalúa de acuerdo con los resultados obtenidos, siguiendo el mismo proceso descrito en el cuadro 2.

Si se decide descartar la estrategia, es porque posiblemente los resultados insatisfactorios reales se alejaron mucho de los que se esperaban y mediante un análisis se desecha la acción, regresando al proceso inicial de toma de decisiones en busca de una mejor estrategia que lleve a la organización a la obtención de resultados satisfactorios.

Siempre que los resultados de las acciones resulten insatisfactorios, ya sea en su implantación inicial, o en su evaluación periódica con respecto a las medidas de desempeño, es necesario iniciar un nuevo proceso de toma de decisiones para la búsqueda de mejores resultados. Esto es muy relevante, sobre todo en la explicación de porqué el desempeño juega un papel tan importante en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Es muy sencillo de explicar con base en el cuadro 2, la organización mantiene un proceso constante de mejoramiento en las decisiones y acciones que implementa, muy importante decirlo conforme a los resultados que determina medición del desempeño.

Para tener una idea más clara de lo que significan las medidas de desempeño, algunas que la organización general evalúa de una manera formal y explícita son las siguientes<sup>19</sup>:

Total de países de cobertura de predicación

Total de congregaciones

Total de publicadores

Precursores

Estudios Bíblicos en hogares

Total de horas de predicación

Publicaciones distribuidas

Concurrencia a la Conmemoración y número de participantes

Estos informes tan detallados que se realizan con base en los resultados obtenidos en la labor de la predicación (que como ya mencionamos están muy a la par de la labor de impresión) nos muestran las medidas de desempeño que periódicamente (cada año) se evalúan, éstos resultados además de ser una herramienta estadística, son un parámetro para determinar el número de publicaciones que cada imprenta debe producir dependiendo de las necesidades, y la expansión de la misma en países donde ya se cuenta con imprenta, o la construcción de la misma donde únicamente existe una sucursal sin producción de literatura.

Lo anterior es fácil de cuantificar puesto que se trata de resultados estadísticos, sin embargo en el caso de los resultados cualitativos, la medición del desempeño es posible efectuarlo mediante la comparación con respecto a otros productores, el bajo costo de producción, etc. Mediante un análisis de la calidad y minimización de los costos, se toma una decisión en donde ambos elementos estén presentes, tomando una decisión balanceada. Por ejemplo, en la producción de libros, se

---

<sup>19</sup> La central recibe todos estos informes de todos los países en los que se encuentran, y a su vez los integra en un "anuario", en el que se agrega una tabla estadística que se publica en la primera revista Atalaya del año.

utilizaba la encuadernación con pastas duras, sin embargo, esto resultaba muy costoso para la organización, así que se decidió en lugar de la pasta dura, una pasta blanda, a pesar de que la calidad era superior en la dura, se optó por la blanda que minimizaba los costos de producción.

Es muy importante recalcar que el desempeño de los betelitas es fundamental en el desarrollo, producción y crecimiento de impresión de publicaciones, haciendo notar que su ideología involucra que el trabajo que ellos realizan en el servicio de Dios, y no de un o varios hombres. Desarrollándose así de la mejor forma posible. Además de que si en algún momento determinado se percibe que alguien no esta realizando su mejor esfuerzo, se habla con él para inducirlo al cambio de su conducta.

Existe además un comportamiento grupal, en el que el trabajo por equipos permite que los integrantes realicen su trabajo de acuerdo con las metas grupales, así si hubiera el caso de que unos trabajaran incluso más o mejor que otros, existiría la influencia y la invitación de acelerar el paso.

Como ya lo hemos explicado la capacitación es parte fundamental en la organización, y representa un medio de mejora continua en el desempeño, ya que reciben capacitación continuamente e introducen mejores técnicas e instrumentos para llevar a cabo el trabajo de una forma mejor siendo éste de una óptima calidad. Tomando en cuenta que las condiciones de trabajo, el ambiente del mismo, y las condiciones físicas son las mejores.

## **Conclusiones**

A través del análisis llevado a cabo podemos percibir la importancia de las asociaciones religiosas en el ámbito de la cultura organizacional como una herramienta que abre nuevas brechas al desarrollo de las corporaciones modernas tal y como las conocemos hoy.

Todas las organizaciones así como las personas poseen personalidades que las hacen únicas y diferentes del resto, ya sea por el ambiente en el que se encuentran inmersas, por la cultura que las envuelve, por la razón que existen, por su forma, su estructura, etc. Nuestra investigación puso de manifiesto la diferencia que existe entre las empresas lucrativas y las organizaciones religiosas. El contraste marcado entre estas dos nos condujo desde el comienzo de la investigación al diseño de nuevas formas de estructura así como la definición de sus participantes, la vinculación de ambos elementos permiten caracterizarla desde la metáfora en red como sociedad ya que como se ha visto se mantiene una fuerte identidad de grupo que les permite mantener una coordinación de las tareas a desempeñar donde el flujo y la retroalimentación de la información permite la expansión de las fronteras del conocimiento en las actividades que se llevan a cabo. Estas características enmarcan a las organizaciones religiosas como organizaciones dúctiles capaces de afrontar las circunstancias del medio ambiente interno y externo si bien reconocidas como contingencias adversas más aún como oportunidades de desarrollo.

Siguiendo la misma línea, la ideología en este tipo de organización posee una participación relevante cuando el poder presenta connotaciones flexibles, es decir, tal y como se ha podido visualizar a través del desarrollo, las instituciones religiosas dispersan el poder con la finalidad de llevar una coordinación de los movimientos organizacionales. Esto significa que la toma de decisiones al recaer en una o un grupo de personas no trasciende a los ámbitos de pensamiento, a la

ideología de los participantes de la asociación dada la fuente sobre la cual se fundamenta su organización: la Biblia.

Es precisamente esta una diferencia clara que existe entre las asociaciones religiosas y las empresas lucrativas, las cuales mantienen niveles jerárquicos como una herramienta para el control de las actividades e incluso como una especie de distinción, de separación entre unos miembros y otros<sup>20</sup>.

A través del caso de estudio logramos aproximar todas esas categorías a la realidad como una forma de encontrar dos niveles que en muchas ocasiones han sido radicalmente separados: el teórico y el existente.

El estudio de caso, enmarcado en el ámbito de la investigación cualitativa por las ventajas que nos ofrece como ya se ha discutido con anterioridad enriqueció la investigación. La Sucursal de los Testigos de Jehová en México consintió mayores niveles de comprensión de lo antecedentes abordados.

Dadas las condiciones actuales: competencias cada vez más feroces, rápidos cambios tecnológicos, ambiente económico internacionalizador, etc. una empresa debe aprovechar los recursos tecnológicos que le brinda el ambiente y que pueda desarrollar por sí mismo para no sólo sobrevivir, sino crecer y desarrollarse; estos cambios representan a su vez una inversión. ¿Cómo aprovechar realmente mis capacidades sino las estudio y analizo primeramente? La capacitación aparece o debería ser así, como una herramienta para el eficaz desempeño en el manejo de los recursos, no como un gasto sino como ya se dijo, como una inversión.

Cierto que las empresas de lucro no siempre pueden desenvolverse con soltura en el dinámico contexto en que cohabitan miles de corporaciones, además los recursos con los que cuenta, la estructura que posee no siempre le proporcionan

---

<sup>20</sup> Considere a la compañía Honda. Empresa con un alto grado de flexibilidad y un constante interés por el aprendizaje. Su presidente y fundador a pesar de mantener una convivencia de “tú a tú” con sus empleados no dejó de visualizarse por ellos como el dueño, el jefe o patrón.

seguridad en la toma de decisiones, esto es, pareciera como si la mentalidad hacia el riesgo fuera asociada inmediatamente al fracaso ¿Pero que es el fracaso sino una oportunidad de desarrollo cuando se transforma en vivencia, en experiencias que enriquecen el conocimiento? Reflexionemos en el objeto de estudio de este proyecto, los testigos de Jehová desde sus comienzos han apostado por el cambio aún y cuando las posibilidades de éxito sean mínimas, por supuesto que para este tipo de decisiones, el reconocimiento de los miembros es fundamental, para el caso, no sólo quienes pertenecen a Betel reciben de buena gana las decisiones, sino también todos aquellos que pertenecen a la organización en general<sup>21</sup>, los betelitas no limitan su campo de acción, por el contrario, lo expanden en todos los sentidos. Cualquier tarea a desempeñar se da gracias a los vínculos de amistad, confianza, lealtad e identidad que a pesar de no haber sido abordados por la investigación se hicieron notablemente presentes.

Este reto a lo desconocido conlleva en sus adentros la *necesidad*, este concepto que da nombre a nuestro estudio cobra importancia si se considera que al menos para las autoras, no ha habido una empresa que fundamente su organizar en el hecho de las insuficiencias que posea, mucho menos que sean estas necesidades quienes “acomoden” a los individuos de la organización en tal o cual tarea sin importar tanto el grado de calificación que posean para llevarla a cabo<sup>22</sup>, considerando la experiencia o no y que estos puedan rotarse una y otra vez según lo determinen las circunstancias o bien que sean estas las que determinen los recursos a utilizar. En otras palabras, que *sean las necesidades quienes determinen el curso de la toma de decisiones*. Es por ello que la capacitación, la apertura al cambio y no debemos dejar de lado, la visión del líder siempre tendrán un lugar preponderante en esta forma de organizar para el alcance de un eficiente

---

<sup>21</sup> Las empresas inteligentes no sólo consideran a sus empleados, proveedores y personal administrativo sino que entablan relaciones el cliente y el medio que le rodea. El vínculo entre lo interno y externo siempre será importante.

<sup>22</sup> Importante es señalar que estos participantes realizan cualquier tarea asignada con gusto debido a la fuerte identidad organizacional que tal parece ha penetrado de tal forma en la vida de estos individuos al grado de delinear su estilo de vida.

y eficaz desempeño. Analicemos estos conceptos conjuntamente abordándolos desde el objeto de estudio ensayado.

La necesidad de expansión y crecimiento de acuerdo al objetivo organizativo principal fue el motor impulsor para que Taze Russell, motivado por la *perspectiva* de un engrandecimiento de la asociación tomara la decisión de publicar medios impresos y distribuirlos entre la sociedad de manera autónoma porque las restricciones del medio ambiente impedían un desempeño satisfactorio: *la necesidad parió la decisión y la visión (perspectiva del líder) la condujo, fue su guía*. Pero ¿Cómo comenzar a utilizar nuestras herramientas si no se tiene un conocimiento de ellas?... Como aprendimos a caminar, leer, hablar o escribir...

Por medio del aprendizaje, de la enseñanza de las acciones que se llevan a cabo considerando la experiencia<sup>23</sup>. La capacitación en el ámbito organizacional es de suma relevancia para este tipo de colectividades, es en ese sentido que al menos los betelitas consideran esta educación necesaria, sea la tarea que sea: limpieza, reparación, labores administrativas, etc.

La singularidad de esta organización se comprende como ya se ha visto a través del estudio de los participantes, de una u otra manera son ellos quienes a través de su penetrante interés por conservarla han logrado que sus diferentes actividades se desarrollen en armonía con un máximo de eficiencia y eficacia.

El respeto a la pluralidad de culturas, costumbres, espacios, etc. han sido un factor decisivo para alcanzar las metas, de tal suerte que este hecho permite que todas las sucursales mantengan en esencia la misma forma organizativa permitiendo una mayor apropiación de las normas fuente además de una rápida absorción no sólo de principios o reglas (queremos decir, cambios en lo profundo de la organización) sino también lo que se observa a primera vista, de la apropiación de conocimientos en materia prima, maquinaria, etc. que dadas las circunstancias

---

<sup>23</sup> De ahí la importancia del riesgo.

actuales en cuanto al medio ambiente altamente volátil le permiten manejar mejor las situaciones.

Esperamos que este análisis les sea de gran ayuda no sólo para responder a cuestiones que hubiesen saltado a la vista, sino en mayor deseo a la formulación de muchas otras que consientan una mayor apertura a lo desconocido y que tal como lo hacen estas organizaciones, nos inviten al riesgo de revelar nuevos paradigmas en el ámbito organizacional porque no hay conocimiento más infinito y profundo que aquello que está aún sin descubrir...

## BIBLIOGRAFÍA

SIMON, A. Herbert (1982). **“El comportamiento administrativo”**. Editorial Aguilar, Argentina.

MARSHALL, Van Alstyne. **“The state of network organization: a survey in three frameworks”**.

MINTZBERG, Henry. James Brian Quinn. (1993) **“El proceso estratégico”**. Editorial Prentice Hall.

MINTZBERG, Henry; Bruce Ucahlstrand y Joseph Lampel, (1993) **“Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico”**. Editorial Granica.

MERTON, Robert K.. (1984) **“Teoría y Estructura Sociales”**, Editorial Fondo de Cultura Económica, México.

CROZIER, Michael. Friedberg, Erhard (1990). **“El actor y el sistema”**. Alianza Editorial Mexicana, México.

CROZIER, Michael. **“El fenómeno burocrático”** (1962). Amorrortu Editores, Buenos Aires.

BRIONES, Guillermo (1987). **“Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales”**. Editorial Trillas. México.

TECLA, J. Alfredo; Alberto Garza Ramos. **“Teoría, métodos y técnicas de la Investigación Social”**. Ediciones del taller abierto. México.

PADÚA, Jorge; Ingvar, Ahman; Héctor Apezechea; Carlos Borsotti (1993). **“Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales”**. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

THOMPSON, Artur A. y A. J. Strickland (2001) “Puesta en práctica de la estrategia: cultura y liderazgo”, en Thompson, Artur A. y A J. Strickland , **Administración Estratégica. Conceptos y casos**, Ed. Mc. Graw Hill, México.

Watch Tower Bible and Tract Society of Pennsylvania (1993). **“Los Testigos de Jehová. Proclamadores del Reino de Dios”**, Grupo Editorial Ultramar, S.A. de C.V., México.

PUGH, D. S., D. J. Hickson, C.R. Hinnings y C. Turner (1968) “Dimensions of Organization Structures”, en **Administrative Science Quartely**, Vol. 14, págs. 65-106.

## **ANEXOS**

Entrevista V1  
Departamento Jurídico  
Sección Intolerancia Religiosa

Entrevistado  
Entrevistador

*... a la mayoría de ellos se les invitó a participar en las armas, fabricando armas o participando en el ejército o a sencillamente se les pedía que renunciaran a ser testigos de Jehová y no quisieron, entonces se fueron a los campos de concentración y ellos podrían ser objetores de conciencia o son de hecho objetores de conciencia... y ese es el tema que quiero abordar ¿no? por ejemplo mira, hay grupos o personas en México que podrían considerarse como objetores de conciencia no sólo testigos de Jehová, menonitas, judíos, evangélicos inclusive, entonces todo ese es un análisis muy bonito y que es el tema que quiero...*

¿Pero entonces apenas se está introduciendo en eso?

*Sí, este... ¿Dices de mi trabajo?*

Si

*Si ahorita tengo el capitulado, la hipótesis ya empezado*

¿Y por ejemplo, los testigos de Jehová en qué sentido serían objetores de conciencia?

*Serían objetores de conciencia en ¿qué será?*

Pues podrían ser en los símbolos patrios ¿no?

*Podría ser, aunque ahí habría que agotar por ejemplo la teoría o definir si, si es un mandato o una obligación del Estado para el individuo, cualquier individuo del saludo a la bandera, yo digo que no. O sea si hay una ley de los símbolos que define la forma y el modo de los símbolos y que se deben celebrar en las escuelas, etc. pero no dice que todos los ciudadanos mexicanos o habitantes están obligados a saludar, entonces como no hay un mandato expreso que diga que estamos obligados entonces no es un mandato del Estado, entonces como no hay obligatoriedad, entonces yo creo es mi teoría, que no opera la objeción de conciencia; de hecho la ley de los símbolos, la ley del escudo y la bandera y el himno nacional en su exposición de motivos que es como el, los motivos que tuvo el legislador dice que nadie está obligado a la veneración de los símbolos sino si al respeto, entonces ¿qué es respeto, que es veneración? Todo eso hay que definir, mi teoría es que no hay obligatoriedad para nadie sino se invita al respeto a la veneración, entonces desde el momento que no hay una... si habría una objeción*

*pero en la dimensión filosófica porque eso también es algo que quiero separar y señalar en mi tesis, que hay una dimensión, la objeción de conciencia tienen una dimensión filosófica y una jurídica, la jurídica se da cuando si existe un mandato que me obliga pero yo no puedo y la filosófica es sencillamente que por razones religiosas no quiero hacer algo, sea que me lo imponga el Estado o no, pueda ser una costumbre que yo no quiero seguir y en fondo si tengo una objeción de conciencia pero en la dimensión filosófica... y todo eso es lo que quiero más o menos abordar en la tesis...*

Esta interesante

*Si, me gusta mucho*

¿Y...?

*Y cuando te apasiona algo pues, ustedes comprenden...*

Si

*¿Y pero no sé de qué trata la entrevista o cómo va a ser esto?*

Si, bueno se supone que nosotros estamos en el tema de la tesis es cultura organizacional, o sea ese es el enfoque que estamos tomando, pero el tema en sí es "Organizaciones religiosas, una nueva forma de estructura organizacional" y ¿por qué nos interesó el tema?

Si

Bueno en lo personal, yo cuando vine la primera vez a visitar esta organización me llamó la atención la forma en la que estaban organizados, pues no sé, las instalaciones son limpias, están ordenadas, son bonitas, bueno muchas cosas me llamaron la atención, he llegado a ir a congregaciones a reuniones y también son interesantes, tienen un seguimiento, tienen diferentes actividades, incluso como se comportan ustedes como personas, entre ustedes y con los demás, me llamó mucho la atención cuando nosotros decidimos empezar a hacer el proyecto terminal que es la tesis, pues dijimos bueno, cultura organizacional ¿qué es lo que podemos estudiar? Yo le comenté a Claudia que podíamos estudiar a las organizaciones religiosas porque son diferentes a las lucrativas, o sea, ambas son organizaciones pero la pregunta que nos hicimos es ¿por qué las organizaciones religiosas, por ejemplo ésta de los testigos siguen a pesar del tiempo, de la tecnología, de los cambios etc. por qué ellas si permanecen y por qué las lucrativas no, por ejemplo, o sea qué es lo que hace que ellas permanezcan y se desarrollen, incluso la de los católicos también...

Claro

Esas son las organizaciones que nos interesan y lo que nos motivó era más bien saber por qué, cuál era la razón, tienen una estructura, algún secreto, cosas así ¿no? eso fue más que nada y pues nos interesó esta porque... yo le comenté a Claudia que ya la había visitado y dije pues yo creo que sería interesante estudiarla, aparte porque si hubo apertura por parte de ustedes para que viniéramos a hacer esta investigación, entrevistas y todo y pues aquí estamos.

*Muy bien, me parece interesante. Este se me viene a la mente un libro que no sé si han visto por ahí un libro de un antropólogo que se llama Antonio Higuera, él hizo un estudio antropológico que bien les podría servir y lo publicó en un libro que se llama "A dios las deudas y al alcalde las jaranas" entonces la mitad del libro está dedicada al estudio, la organización de los testigos de Jehová.*

¿Es uno que está aquí, porque el Señor José Moreno nos enseñó uno que está aquí?

*Ah, pues yo creo que sí, porque de los estudios que se han hecho así más amplios y serios y todo es, es un libro que se publicó y el estaba en la Universidad de, en una península, no me acuerdo, pero sí... ¿No lo tienen entonces?*

No, el nos dijo, nos proporcionó bastante información... "bueno estos son los estudios que se han realizado aquí, si alguno les interesa, algo así, sacamos un juego para que ustedes lo vean" nos interesó uno pero era de una Universidad, de la de aquí ¿no?

¿El de la UAM?

Si

Que es el que tenemos

Ah, que es el de la UAM Xochimilco ¿no?

Así es cierto

Si

Que es el de Claudia Chacón

*Ah, Ok. Si ya se quien es ella, pero también es muy interesante porque ahorita el tema que me mencionan es como está formada una congregación, quiénes llevan la delantera, cómo se maneja la cuestión de las jerarquías, que nosotros no nos*

*gusta decir que se manejan jerarquías pero ya en el ámbito antropológico si se deben manejar...*

O en el organizacional también

*Si, si*

Ese es lo que más o menos vamos...

*Si ¿Son los términos que entran en la materia?*

Si, porque incluso cuando la primera entrevista que tuvimos con el Señor Moreno él nos dijo "Es que nuestra forma de organizar está en la Biblia" y yo le dije "Si, yo entiendo eso" incluso creo que uno de los elementos clave para que funcione bien la organización es la fe que las personas tienen, pero eso ¡como lo voy a poner en mi trabajo!

*Si, no, es muy comprensible que para manejar el tema en el ámbito del área de la administración, de la antropología, hasta de la filosofía si quieres pues tienes que utilizar términos para expresar las ideas y te digo, nosotros no hablamos de jerarquías pero bueno para explicar cosas así es válido ¿no?*

Que nosotros también hemos tenido mucho cuidado en manejar cosas así, cuando hablamos de ustedes tratamos de no meter precisamente eso, jerarquías pero si estamos concientes y yo creo que ustedes también, por ejemplo aquí el Señor José Moreno que es el encargado de Relaciones Públicas y que tiene su secretaría y así, y eso es para llevar un control, es evidente...

Y necesario

Y necesario ¿Usted que función...?

*¿Yo? Trabajo para el departamento Jurídico y el departamento Jurídico igual tiene un superintendente, un jefe y se divide en secciones, yo trabajo en una sección que se llama los casos de Intolerancia Religiosa, estos casos ocurren sobre todo en el sur y suroeste del país, cuando en las comunidades indígenas en la aplicación de los usos y las costumbres se ven afectados los testigos de Jehová. Por ejemplo la costumbre y el uso celebrar el patrono del pueblo, y todos tienen que cooperar, entonces ya hay una fusión entre lo religioso y lo civil ¿no? en la autoridad donde se confunden e imponen los impuestos, el tequio o las obligaciones religiosas y a modo de presionar los que son testigos de Jehová pues les cortan sus derechos: agrarios, derecho a tener agua y electricidad entonces si es un, no es un problema súper grave pero es recurrente, entonces hay que estar manejando estos asuntos y ese es mi trabajo.*

Y por ejemplo usted ¿Arregla esos asuntos a nivel nacional?

*Mira nosotros tenemos como departamento legal, tenemos Comités formados por testigos de Jehová también, algunos abogados otros no lo son en las ciudades principales del país y con ello nos estamos comunicando, entonces si hay que presentar un escrito a Gobernación, a las comisiones de derechos humanos nos valemos de estas personas desde aquí, entonces ahí es la comunicación, la ventaja es que ahora lo redacto, redacto mi denuncia de hechos, mi queja a la Comisión con todos sus elementos jurídicos y se la mando por correo electrónico, la firman los afectados y se presentan.*

¿Desde que usted llegó aquí está en esa sección?

*No, yo llegué en el... ya voy a empezar a hablar de los años, yo llegué en el 87, 1 de enero del 87*

Ya tiene años

*Ya, ya estoy viejito*

Bueno, no dijimos eso

Ya va para los 20 años

Ya tiene más conocimiento

*Espero. Bueno en ese tiempo yo llegué y mis primeras asignaciones yo estuve en limpieza y velador, es decir cuidando las instalaciones de noche ya después estuve trabajando en recepción como ahorita el chavo que las atendió, yo estuve como tres años en recepción; luego me fui a una oficina a capturar datos, llegaban formularios y había que capturarlos; luego estuve trabajando en la oficina de servicio que es donde llegaba la correspondencia de todo el país, de las congregaciones, haciendo preguntas, exponiendo casos, etc. o pidiendo sugerencias y mi trabajo era más que nada como secretarial ¿no? me dictaban la información y yo la escribía, archivar, enviar, etc. lego estuve en el Departamento Legal y Jurídico, luego estuve en Servicios de Información sobre hospitales que es otra, ¿Ya saben los Comités que manejan la cuestión de la sangre y la ayuda a los testigos?*

Si

*Ahí estuve tres años también, luego estuve un año en redacción que ahí mi trabajo era de investigación o sea, hay que buscar este, so sé por ejemplo ¿Cómo manejaban los impuestos los Aztecas, los Mayas? Y hay que ir a la biblioteca y hacer todo, la bibliografía, etc., las fichas ahí estuve un año y ahora regresé, ya voy para cuatro años en el Departamento Jurídico.*

¿Y por qué, o sea por qué se cambia, porque si han habido muchos cambios repentinos de un área a otra y...?

*Si, es que a lo mejor no la hago en ningún lado... No, no sé.*

¿Usted lo decide o hay otras personas?

*No, es conforme a la necesidad aquí, entonces hay departamentos que de pronto necesitan personal y bueno te mueven conforme a la necesidad.*

Entonces por ejemplo usted estaría o sea no es seguro que se quede aquí

*No, ¿en este departamento?*

Si

No

¿Puede cambiar?

*Puede cambiar si surge una necesidad en otro departamento, lo mismo me cambian al siguiente departamento.*

¿Y quién tiene esa decisión, quién toma las decisiones?

*¿Quién toma las decisiones? Bueno mira aquí hay un comité de sucursal, es decir de lo que es los testigos de Jehová en México, y ellos están administrando la obra, ahí tiene que ver por ejemplo la administración de la imprenta, las publicaciones que se tienen que imprimir y enviar, las asambleas que se tienen que organizar, en dónde y en qué idiomas porque ahorita ya están los idiomas indígenas directamente a predicar y ayudar a las personas en su idioma indígena; se me ocurren estos temas, las instalaciones mismas, qué oficinas necesitan espacio, personal o equipo electrónico, comunicaciones, entonces ellos están como administrando, ellos son quienes ven dónde hay una necesidad y quién podría cubrirla.*

Pero entonces ¿Si ven digamos “tengo esta necesidad” por ejemplo del departamento legal, quién llena estos requisitos que yo deseo para que este en ese puesto?

*Ah, claro, si, y como recibimos solicitudes de todo el país también hay un archivo donde se verifica si hay alguien que tenga los conocimientos.*

Entonces ingresaría

*Ingresa, o sea no todo es así como que interno sino a veces también son llamados, testigos de Jehová que están en su congregación, pues en cualquier parte del país y que llenan el requisito, por ejemplo se necesita un ingeniero civil, entonces se ve si hay un ingeniero civiles o si aquí adentro hay un ingeniero civil*

*por ejemplo en cocina, lavandería, limpieza, etc. entonces ya se le llama. Porque también se da el caso, hay personas que ya están aquí que tienen una especialidad, una profesión o algo, pero están asignadas en otras áreas porque por el momento fue la necesidad.*

¿Y ellos no podrían solicitar algún cambio?

*Por lo regular... si podrían hacerlo ¿no? pero por lo regular no es la costumbre sino que es donde uno es asignado, si podría darse en un determinado momento. Yo cuando recién llegué, me acuerdo que, en el 87 si se nos pasó, se nos dio un anuncio que los que quisieran o tendrían alguna especialidad en la fábrica, en la imprenta, pues llenaran un formulario y ya después algunas personas en una carta pues yo estoy disponible, tengo estos conocimientos y ya, pero la decisión ya es conforme a la necesidad principalmente.*

¿Antes de ingresar aquí ya había trabajado en alguna otra parte?

*Si, yo trabajaba en una empresa que se llama Engranajes Cónicos, helicoidales y está en Querétaro la planta, en ese tiempo pues estoy hablando del 85 y 86 ¿no? entonces fue el tiempo, la década de las crisis y de las devaluaciones, bien difícil, pero esta empresa se supo sostener porque manejaba las exportaciones, entonces tenía mercado en Brasil, en Europa como en cuatro países, en Estados Unidos y en Canadá; entonces se sostuvo esta empresa y ahí estaba yo trabajando en ese tiempo y trabajaba en ingeniería de manufactura, mi trabajo era el diseño, el dibujo, los cálculos.*

Pues la ha hecho de todo

*Si, el como le dicen, "el mil usos". No pero es que yo creo que es ya la actitud de cada quien, quieres poner todo de tu parte.*

Bueno y es que uno aprende

*Si, aprende, si, si y me gustaba mucho el trabajo allá en ingeniería de manufactura, yo tenía nada más en ese tiempo prepa, yo estudié nada más en el CBTIS, y con lo que aprendí ahí de dibujo, de cálculos y todo pues estaba muy contento con los ingenieros y todo y fue cuando decidí...*

Ingresar aquí

*Pues no, yo decidí en principio servir en lo que se llama precursor, no sé si saben lo que son los precursores...*

Si

*Ah, entonces ya no les explico ampliamente, pero entonces yo decidí ser precursor, pero como era un trabajo de tiempo completo, entonces me busqué un*

*trabajo de medio tiempo y empecé a ser precursor, y pues yo muy contento; entonces un día unos amigos me dicen “Vamos a conocer Betel” y yo dije ¿pues que es Betel? Si sabía pero no muy bien, pues vamos, llegué aquí, hice la gira y dije oye esto está muy bien y todos los días yo pensaba en Betel: ¡Quiero estar en Betel! Y órale, llené una solicitud y pensando... ya cuando me aceptaron que me dieron la noticia ya no pude dormir como tres días de la emoción, estaba yo muy contento. Ya entonces fue cuando me vine.*

¿Se vino con su familia?

*No, yo me vine sólo, mi familia vive en Querétaro.*

¿Y por ejemplo?

*Mis papás*

¿Tiene esposa?

*No, yo soy soltero, por el momento, no sabemos después pero si por el momento.*

Esta bien

*Y si yo me vine, mis padres están en Querétaro, mis hermanos, yo me vine sólo a México y para servir en Betel pues aquí debemos de estar, claro en comunicación con la familia todo el tiempo.*

¿Y su familia que piensa de qué usted esté aquí, ella es testigo también?

*No, no son, mi familia no son testigos de Jehová?*

¿Usted es el único?

*Bueno, hasta hace dos años empezaron dos de mis hermanos a acercarse a la congregación de los testigos, o sea yo ya estaba aquí y ellos ya casados, en sus casas, empezaron a interesarse, no más de pronto me llamaron: “Fíjate que estoy estudiando con los testigos, estoy yendo al salón”. ¡Que bien!*

¿O sea que usted cuánto tiempo lleva de ser testigo?

*Llevo 20 años de ser testigo, de bautizado. Entonces fue muy interesante, venirme a Betel pues fue sentimientos encontrados ¿no? porque por un lado contento de que venía a servir en este lugar y por el otro triste porque dejaba a mi familia. Nunca me he sentido enajenado a las cosas sino sé que y espero. ¿Ustedes vive son su familia?*

Si

*Imagínense un día parten a un lugar desconocido ¿Cómo se sentirían?*

Pero imagino que si vienen a visitarlo y usted a ellos

*Si yo voy ¿no? Claro, voy y vengo*

*Incluso aquí ya, pues porque yo escucho que se llaman hermanos y...*

*Si*

Es como una gran familia

*Te voy a decir, ya cuando agarras mucha confianza con la gente ya la llamas por su nombre, por ejemplo yo a Pepe pues Pepe, si yo le digo hermano; hermano es como la formalidad cuando en una asamblea grande te presentan a alguien y pues es si es formal y es formal pero a la vez es de respeto y de corazón, pero ya cuando tienes a tus amigos, tus amigos, ellos son por su nombre.*

Si, como nosotros

*Exactamente*

¿Y de que ha estado aquí nunca ha tenido conflictos o...?

*Ah, claro, si, ¿conflicto entre personas?*

*Si*

*¿Aquí dentro de Betel? Claro que sí, eso es de seres humanos ¿no?*

Nadie es perfecto

*Si, para que les voy a contar no aquí todo es... la diferencia es que siempre La Biblia te va diciendo que lo correcto es que tú arregles los problemas con la gente, entonces como el estudio de la Biblia te va afectando, siempre tiendes a arreglar los problemas por la mejor solución posible ¿no? No sé en la mañana veníamos platicando un amigo y yo y no, no estuvimos de acuerdo en un punto y si, si discutimos: No, no estoy de acuerdo, pues yo tampoco" entonces nos quedamos así, entonces llegué a la oficina y le marqué "Oye discúlpame, no pues al contrario" No pensamos igual pero es bueno escuchar lo que tu piensas y punto, y si claro.*

¿Siempre se solucionan los problemas?

*Si, digo la Biblia es una gran guía que te motiva. Cuando tu ves, por ejemplo, tu estudias en la Biblia que Jehová es un Dios misericordioso y como es que ha operado la misericordia, y lees un relato en donde Jehová ha demostrado*

*misericordia y luego lees que dice Jesucristo "Perdona nuestras ofensas como nosotros perdonamos a los que nos ofenden" ha pues dices Ok. ya son razonamientos que te motivan a solucionar las diferencias siempre ¿no?*

Y entonces ¿Esas diferencias también pueden ser de trabajo?

*De todo tipo claro*

¿Si?

*Si*

¿Y cuando no pueden llegara a algún acuerdo?

*No pues como en todos lados, se toma la decisión pero teniendo en cuenta la opinión de varias personas y quien lleva la delantera pues a veces tiene que consultar a otras personas y tomar decisiones ¿no? Digo, esa es otra cosa que también es muy interesante, que siempre estás como sujeto a la decisión, en aspectos administrativos ¿si?, ya no en las cuestiones personales sino en estoy en lo administrativo. Si se toma una decisión pues hay que apoyarla, hay que apoyarla aunque uno no, quizás no tenga el mismo punto de vista.*

Bueno es que quizás es para bienestar de toda la organización.

*Si, y yo puedo, yo sé que, bueno según mi opinión, a veces uno está equivocado pero insiste en su opinión ¿verdad? En que voy a...*

(Interrupción)

*Que uno tiende a apoyar las decisiones y de ese modo se lleva a cabo, digo puede uno no estar de acuerdo y después me doy cuenta que si estaba yo en un error o insisto no, y ya después las cosas, tampoco "Hay yo les dije" No.*

¿Por ejemplo aquí, tienen ciertas reglas que deben cumplirse?

*Si, y es aquí en Betel, en las congregaciones es un poco diferente la administración.*

¿Y por ejemplo aquí si se violan, no sé si tengan algún reglamento, políticas o normas, si esas normas algunos de ustedes las violan, qué procede entonces?

*Bueno mira, depende de cuál fue la violación pero siempre hay alguien que te va a ir guiando, que te va diciendo "sabes que esto no es así".*

Pueden ser los superintendentes

*Los superintendentes o tus mejores amigos también, aquí en Betel es la ventaja de que siempre hay alguien que te va diciendo “mira yo creo que”, no es la imposición sino más bien invitarte a reflexionar “mira yo creo que esto es así y...” pues tu ya valoras ¿no? Entonces sencillamente si una persona siente que no puede cumplir con todas las normas, etc. a lo mejor decide servir en otro lugar, servir como precursores ya fuera de Betel, pero es muy raro, rarísimo.*

¿Y si ha habido daños... alguna acción que hay hecho un betelita que haya significado de acuerdo a la decisión que se tomó que fuera expulsado, que saliera de la organización?

*Si claro, ¿Qué si ha habido betelitas que son expulsados?*

Si

*Claro porque las normas bíblicas, ya no hablo de las normas de organización, de administración, las normas bíblicas sí operan para todos los testigos en todos lados, en las congregaciones, en Betel y en otros países; entonces si algún miembro de Betel por decirte viola el principio de ¿qué será? Vamos que empieza, que le gusta la borrachera y sigue y le sigue y se le brinda ayuda, porque eso sí no te va a faltar, y ayuda, ayuda, ayuda, y el proceder no cambia, habrá que tomar alguna decisión y tiene que dejar no sólo Betel sino la organización.*

¿Su congregación?

Dejar de ser testigo

*Si, con la opción de regresar cuando la persona, vamos cambia su proceder otra vez, entonces es como, es una cuestión que la Biblia también explica que cuando una persona ya conoce las normas pero persiste y se hace un pecado impenitente, entonces se toman medidas para que la congregación quede protegida y sea una disciplina para que reflexione la persona y eso está en la Biblia ahí establecido, en una de las cartas a las congregaciones primeras, originales, que está en la Biblia, y si, se opera de ese modo.*

¿Eso quién lo decide, o sea quién decide si se va o se queda?

*Si se va o se queda, bueno en primer término su conducta, pero aquí dentro de Betel pues obviamente hay superintendentes que están al pendiente y tratan de dar la ayuda y entonces ellos puedan determinar que la persona no llena los requisitos... pero no te estoy diciendo que sea una cuestión caótica de que sea a cada rato.*

No, debe de ser muy raro

*Es de vez en cuando, de vez en cuando.*

¿Y, una norma que usted me pueda decir ahorita de organización, que tengan ustedes como organización?

*Bueno mira, una norma son los horarios ¿no? por ejemplo a un horario tienes que estar en el comedor todas las mañanas para escuchar lo que llamamos la adoración matutina, que es el texto diario, eso es una norma que uno debe...*

Lado b

*... los lunes a las 6:45 a menos que estés enfermo o de vacaciones ¿no? esas son las normas.*

¿Si tienen vacaciones?

*Si claro*

¿Cada cuando?

*Cuando las pidas*

Así, y ¿Cuánto tiempo les dan?

*Al año un promedio de 15 días más o menos*

¿Y ustedes las distribuyen como quieren?

*Si, nada más que uno tiene que meter una nota con tres días de anticipación, por ejemplo yo ahorita que es viernes ¿no? yo puedo meter una nota para el lunes, martes y miércoles me voy a Querétaro ¿no? entonces a menos que haya un trabajo muy urgente en mi caso, en el departamento legal, me dicen no pues espérate tantito, ayúdanos con esto, pero por lo regular no, de hecho a mí sólo una vez me han pedido, en los 16 años que llevo aquí, nada más una vez me dijeron eso "oye sabes que espérate", pero todo el tiempo, entonces ya dedica uno ese tiempo para visitar la familia, descansar, ir a la playa o a donde tú quieras irte.*

¿Y cómo solventa usted ahorita sus gastos personales?

*¿Cómo los solvento? Mira cuando estamos aquí en Betel nos dan lo que es el hospedaje, la alimentación y servicios médicos, pero nos dan un reembolso de gastos mensual y con esa cantidad de dinero tú lo distribuyes para transporte, para si quieres irte al cine, es una ayuda porque no es ni el salario mínimo, y con ese dinero uno lo va distribuyendo.*

Por que tengo entendido que no les permiten realizar labores extras que les reditúen más...

*Esa es otra norma, ese es el voto de pobreza, esa es otra norma que yo no puedo generar, trabajar y obtener ingresos mientras yo sea miembro de Betel.*

¿Y sería mucha...?

*¿Preguntar, cuánto? No, no sería problema, nada más que varía un poquito, son como unos \$700.00 mensuales.*

¿Y por qué varía?

*Porque a veces por ejemplo, yo hago llamadas telefónicas, entonces me descuentan la llamada telefónica personal, que yo le hago a mi familia, como todo está automatizado, pues si en este mes llamé mucho pues me van a llegar \$600.00.*

¿Pero existe un nivel estándar, o sea todos los miembros de Betel reciben lo mismo?

*Si, eso sí, donde estés trabajando te dan lo mismo, te dan lo mismo, y te lo digo porque yo he estado aquí y allá y todo.*

¿Y por ejemplo si cuando está de vacaciones tiene gastos extras no recibe ningún ingreso?

*No, no, no porque tu lo administras, ahora las familias cuando tienen hijos en Betel algunos les dan ayuda, pero ya es familiar, cada quien.*

Es como un regalo

*Si, el papá, la mamá les dan.*

¿Eso si se puede aceptar?

*Si, porque es como un regalo de la familia.*

¿De diversión ó?

*Pues, que te divierte, depende de cada quien*

Porque aquí también tienen canchas y...

*Si, tenemos unas canchas allá, actividades recreativas. Digo hay quien se divierte leyendo ¿no?*

Si

*O hay quien se divierte yéndose a Six Flax o al cine ¿no? entonces cada quien decide sus diversiones.*

Si

¿Y por ejemplo, la vestimenta también tienen que solventarla con ese reembolso?

*Si, que te voy a decir hay muchas cosas que te regalan tu familia, amigos, casi siempre te regalan corbatas. Por ejemplo amigos testigos de Jehová que conozco desde hace muchos años, a veces me mandan un regalito, una corbata, algo así, pero es esporádicamente, pero ya de ahí uno va ahorrando para comprarse cosas, ropa. Eso es, pero si todos recibimos la misma cantidad, inclusive en el comedor a todos nos sirven la misma comida, todos estamos en las mismas mesas, a veces yo no sé, cuando, como hay horas que son libres, es decir tú te sientas, en la mañana si tienes un lugar asignado pero ya al mediodía o en la tarde tu ya te sientas con quienes o te toque en los comedores, entonces yo ya no sé, como ya somos tantos no sé en qué trabaja quien está a mi lado y nos ponemos a platicar y yo me entero o si se me ocurre preguntarle ¿Oye tú donde estás? No pues en la fábrica, estoy en transportación, en limpieza, etc. en la oficina, entonces eso si también es como algo bien interesante que estamos todos ahí, en la misma norma ¿no? y oportunidades, digo son las normas de la institución y si te quieres sujetar pues es tu voluntad y tu libertad ¿no?*

Muchas gracias

*¿No sé si tienen otra pregunta? O sea no se preocupen si quieren hacer otras preguntas.*

¿No hay problema, se va a quedar sin comer?

*Me compro una torta en la esquina... No ahorita paso así. Si tienen otra pregunta adelante, yo sí les recomendaría ese libro de Antonio Higuera, porque ya ahí, ya de las congregaciones, por ejemplo ¿Quiénes son los ancianos, los ministeriales, qué hacen, los publicadores, los precursores? Todo eso está ahí.*

Yo tengo otra pregunta ¿Usted está aquí, permanece aquí, pero alguna vez hay pensado irse de aquí y o sea otras metas que tenga, otras perspectivas?

*Si, siempre tienes, siempre piensas en otras posibilidades, por ejemplo, mira, mientras estamos en Betel si tenemos la obligación también de ver por la familia, de modo que inclusive varios de mis compañeros, pues ya llevo 16 años, muchos de mis compañeros debido a que sus papás están en una necesidad económica o de salud tienen que dejar Betel, porque tú no puedes estar en Betel si tu familia está padeciendo una situación grave, entonces, yo he pensado en esa posibilidad, porque por ejemplo mis papás ya están cansados, aunque no son testigos de Jehová pues yo tengo que ver por ellos, entonces en un momento dado por ejemplo, yo veo que mi mamá de plano ya se siente muy mal, está cansada, mi papá igual, no podría yo estar aquí con la conciencia tranquila si mi familia está mal, entonces si pienso en esa posibilidad y en otras metas ¿no? O igual si yo algún día me caso, a lo mejor pienso establecerme fuera de Betel con mi pareja y*

*trabajar en una congregación fuera de Betel, trabajar en el sentido de asistir y apoyar ¿no? Pero tener tu empleo, como la mayoría de los testigos de Jehová ¿no? Entonces siempre piensas en esa posibilidad.*

Siempre cabe aquí.

*Si, y los cambios ¿no? que se te puedan presentar claro.*

Entonces por ejemplo ahorita usted termina, así por lo que usted está en el departamento legal ¿Tiene algo que ver con eso su proyecto, de alguna forma?

*Si, si*

¿Cómo una ayuda?

¿Usted empezó a estudiar su carrera ya cuando estaba en el departamento legal?

*Mira yo estaba en redacción, te digo haciendo las investigaciones y todo, pero yo ya había pensado de estudiar en el sistema abierto desde uno o dos años atrás ¿no? pero calculando si iba a poder, tiempo, gastos, etc. entonces ya cuando dije pues voy a intentar el examen a ver que pasa y ¡Zas! Que si lo pasé, pues adelante. Entonces yo nada más por informar hice un informe y el expliqué a mi superintendente que pues bueno había sido aceptado en el sistema abierto y que tenía el plan de continuar mientras no afectar mi servicio aquí y me dijeron bueno no hay problema si vas a usar tu tiempo personal, pero como entraste el ámbito del derecho, a lo mejor te puede servir, sin que yo lo pidiera, entonces a lo mejor es lo mejor que estés en el departamento jurídico, de una vez.*

Aquí le ayudaron de alguna forma a usted

*Si, exactamente*

Como desarrollo personal

*Si, claro*

Porque es como si hubiese sido un trabajo de fuera ¿no?

*Si, entonces por eso me pasaron al departamento jurídico y pues ahí con todas las facilidades que son los libros, contacto con abogados, hacer escritos, pues ya estoy en la materia ¿no? pues si se me facilitó todo y me dijeron ¿Por qué no entraste a filosofía para que continuaras aquí con la investigación? Pues no sé, derecho siempre me llamó la atención y pegó y pues adelante.*

¿Y que bueno ya va a salir!

Ya

¿Va a hacer fiesta?

*No, fíjate que no he pensado en eso, más bien...*

En terminar

*En terminar y como igual todos los compañeros te digo son personas ya grandes como que no estamos pensando tanto en una fiesta porque terminan las asesorías y cada quien se va a atender sus cosas ¿no? entonces a veces no nos da mucho tiempo de estar organizando, por ahí hay una compañera que trabaja en la SEP ella está haciendo toda una lista de los que terminamos juntos y ya está hablando de tomarnos por lo menos una foto, ya al rato va a ver un poco más de organización, pero a ver ¿no? a ver que pasa.*

Por lo menos la foto del recuerdo

*Ahí en la explanada*

¡Hay que emoción!

*Si, no pues ustedes también*

Si

*Y como yo estoy en una congregación en Texcoco, donde tenemos mucha comunicación con los estudiantes de Chapingo también ahí nos ponemos a platicar con los muchachos de Chapingo y a veces de la escuela y principalmente de la Biblia, pues estamos en la cuestión de la congregación y pues ahí nos animamos un poquito ¿no? y eso es muy bonito, terminas una meta y seguirle. Es como la ilusión de siempre tener algo que viene ¿no?*

Si o terminarlo

*Es como parte de la vida, yo digo el día que no tengas ilusiones de hacer, terminar algo, ver algo, pues que sentido puede tener tu vida ¿no? Entonces eso es muy importante. Y a mí fíjate que si me gusta, como siempre he sido Alejandro, par acá y para allá... Licenciado Rivera ¿Yo? No si soy yo, o sea, nos dijo un profesor, un asesor en la clase: "Ustedes ya son abogados aunque no quieran" Y me puse a pensar pues si es cierto, pero igual no me acostumbro, Licenciado Rivera, bueno.*

Bueno por ejemplo yo, para hablar con el Señor José Moreno, creo que una vez si deje con el Licenciado Moreno, y creo que no es Licenciado.

*Tú dile Licenciado, pues total, es un país donde todos somos Licenciados aunque no hayamos estudiado ¿no? No pero si este es bonito, y luego también me dicen*

*¿Y qué vas a estudiar ahora? No pues espérense tantito, aunque sean unos meses, vamos digerir todo esto ¿no?*

Si

*Pero si, y también las felicito porque ya también están terminando.*

Ya somos colegas

*Si y a disfrutar. Tuvimos una práctica en la PGJ, la semana pasada, y el procurador o más bien dicho era como el jefe de un área de averiguaciones previas nos decía, ustedes realmente van a empezar a aprender, y si realmente si, porque en derecho tú manejas la teoría y ves lo códigos pero ya en la práctica tiene sus peculiaridades y tienes que seguir aprendiendo ¿no? Por ponerte un ejemplo, a la hora de integrar una averiguación previa y las pruebas en un delito, no hay un manual que el Ministerio Público deba seguir para seguir las pruebas, entonces cada MP tiene que valorar las pruebas, aceptar o rechazar las que considere y eso pues ya es la práctica, yo te puedo aceptar una prueba de DNA o aceptar una prueba de una inspección ocular, un correo electrónico, una grabación o un video y otros quizás no te la acepten porque ven que no tiene nada que ver con el delito que se denuncia, entonces para eso no hay un manual sino que ya es la práctica ¿no? pero si la ley dice que tiene la libertad de, tiene la obligación de aceptar todas las pruebas, valorarlas, aceptar o rechazar las que considere apegadas a derecho y las que no, entonces eso es ya la práctica. Pero entonces dicen que van a empezar a aprender y pues estamos concientes de que terminamos y empezamos a aprender, directamente, en la práctica. Que bueno, pues espero que les haya servido.*

Si, muchas gracias.

Entrevista V2  
Departamento de redacción

¿A qué se dedica usted?

*Bueno la oficina de redacción en México está encargada de escribir artículos para la revista Despertad y Atalaya hechos aquí en México, el departamento de redacción está en Brooklyn y ahí se compila la revista de corresponsales de todo el mundo y nosotros somos ocho los que trabajamos aquí, somos el corresponsal en México por decirlo así; entonces hacemos investigación, entrevistas, por eso ahora se me hace curioso que me entrevisten a mí porque yo siempre estoy haciendo entrevistas, este hacemos investigaciones sobre algún tema, por ejemplo cultural y vamos a bibliotecas especializadas, acudimos a los expertos en el tema y entonces escribimos artículos culturales para la revista Despertad.*

¿Sólo Despertad?

*Bueno también para la Atalaya pero los temas de la Atalaya como son mas temas bíblicos, los desarrollan otras personas otros de esta misma área, nosotras trabajamos, mis dos compañeras y yo en temas culturales.*

¿Cuánto tiempo lleva aquí en Betel?

*Llevo 18 años*

¿Y siempre ha estado en mismo lugar?

*No, primero estuve en traducción por muchos años como unos casi 10 años en traducción inglés-español después estuve en otras áreas pequeñas en precursores en informes poco tiempo y luego en redacción; estuve en el departamento de viajes también y ahora aquí en redacción ya como por 10 años*

Y por ejemplo su nivel de escolaridad...

*¿Qué estudié? Soy Licenciada en Nutrición y Ciencia de los alimentos*

¿Dónde estudió?

*En la Ibero*

¿Es usted de aquí de...?

*De la ciudad de México, ahí crecí*

Y entonces ingreso aquí, porqué no la enviaron a un departamento así, o sea usted tuvo que aprender de redacción...¿no? supongo

*Ah bueno lo que sucede es que cuando uno viene a Betel está dispuesto a servir en la capacidad en la que, en donde se requiera no tanto por lo que uno sepa hacer, muchos aprenden lo que hacen aquí en Betel aquí mismo; si uno viene a servir a donde lo pongan; entonces yo sabía inglés desde antes, entonces por eso me pusieron en traducción los primeros años, pero mi carrera en sí aquí no funciona del todo aunque si asesoro al departamento de Servicios Médicos con algunas dietas, por ejemplo cuando hay alguien que se enferma, o que tiene algún problema de diabetes, hipertensión, obesidad o algo así, entonces los médicos me mandan al paciente, me mandan los datos primero ¿no?, estatura, edad, peso, y el problema que tienen; me dicen: queremos que nos asesores; entonces los viernes dedico un ratito a atender a los pacientes en el aspecto de nutrición clínica.*

¿Y por ejemplo usted tuvo alguna experiencia en su carrera antes de ingresar a Betel?

*Sí, trabajé cuatro años en la, trabajé como.. dando clases en la universidad en la escuela de dietética y nutrición y un año en el Instituto Nacional de Nutrición.*

¿Y por qué decidió entrar aquí en Betel?

*Bueno, lo que pasa es que como Testigos de Jehová nuestra idea es servir, ¿no? Ensanchar nuestro servicio y ayudar a mas personas, entonces aunque yo mientras trabajaba como nutrióloga seglarmente esos cuatro años era precursora regular que es...; llamamos precursores regulares a los que dedican mas tiempo a la predicación, conducir estudios, visitar a las personas, etc. Entonces y aunque estaba muy contenta, siendo precursora y trabajando como nutrióloga; la idea de venir a servir a Betel siempre me había llamado la atención, digo yo conocía Betel por haber venido a hacer una gira, pero siempre me gustaba la idea de trabajar en Betel, entonces yo había hecho mi solicitud pero no me llamaron inmediatamente, pasó un año y entonces ya me invitaron a un trabajo temporal que era traducción porque habían llegado los manuales de las prensas, de las grandes prensas Hantscho entonces necesitaban varios traductores para traducir los manuales al español para que los usuarios pudieran manejar bien las máquinas, entonces fue un trabajo temporal, pero después de ese trabajo surgió otro y surgió otro y hasta que dijeron bueno ya mejor quédense, entonces llegamos cinco traductoras y las cinco nos quedamos en Betel.*

Usted llegó aquí soltera...

*Llegué soltera, exactamente*

Y ahorita ¿Está casada?

*Ya estoy casada, estuve diez años soltera aquí en Betel y me casé hace apenas ocho, o sea ya tengo 18 años en Betel.*

¿Aquí conoció a su esposo?

*No, lo conocí en Texcoco en la congregación a la que yo asistía, él no estaba en Betel y cuando nos casamos nos invitaron a los dos a Betel.*

Es lo que generalmente se hace ¿no?, cuando se van a casar y uno es de Betel ¿tienen la posibilidad traer a...?

*Exactamente, no siempre sucede, a veces no los invitan, a veces sí, y mi caso fue la primera vez y ha sido la primera vez en que una mujer invita a un hombre, casi siempre son los muchachos porque hay mucho más solteros que solteras, mucho más, hay muy poquitas solteras, como unas quince por el tipo de trabajo, como el tipo de trabajo es muy pesado en las prensas, en la imprenta, el trabajo de cargas, de montacargas, los que llevan las rutas de las revistas, entonces el trabajo es pesado, hay mas hombres que mujeres solteros y entonces cuando los muchachos se casan es mas fácil que inviten a sus esposas, eso se da muy frecuentemente, pero nunca había pasado, que entre las poquitas solteras que habíamos en mi época de soltera, casi todas se casaron con betelitas y se quedaron, pero pues yo me case con alguien de afuera y nos invitaron.*

¿Y se ha dado el caso por ejemplo así de situación pero que no haya un lugar para el compañero?

*¿En Betel? Sí, mejor salen de Betel claro, se van a otra asignación fuera de Betel, al servicio como precursores o algún otro servicio.*

¿Los precursores no reciben reembolso?

*No los precursores regulares no, por eso es un trabajo de medio tiempo en realidad, tienes que hacer como tres horas diarias de servicio, entonces puedes tener, yo tenía mi trabajo seglar de seis horas, cuando era, trabajaba en la escuela de Nutrición, trabajaba de ocho a dos de la tarde, después comía y en la tarde hacía mi servicio como precursora.*

¿Cuánto tiempo tiene de ser testigo?

*Casi desde pequeña, bueno, mi papá empezó a estudiar la Biblia con los Testigos de Jehová cuando yo tenía como unos ocho o nueve años y después el nos dio estudio a nosotros, así que prácticamente desde que soy niña, a los doce años me bauticé como testigo de Jehová.*

Y por eso le llamó la atención estar aquí...

*Exacto, siempre me gusto aunque fui a la Universidad, o sea hice mi carrera, terminé mi carrera, y me gusto mucho hacer una carrera pero si mi meta era Betel, o el precursorado en territorios mas aislados.*

Y por ejemplo ¿qué es lo que más le gusta de la organización?

*¿De Betel?*

*¿Sí, qué le motiva estar aquí?*

*Bueno yo creo que hay entran factores que no tienen que ver exactamente con la organización en sí, el orden o la limpieza, o el buen ambiente que hay y el compañerismo, aunque esos serían factores secundarios que serían válidos, yo creo que uno está aquí porque quiere servir a Dios ¿no?, o sea nosotros como testigos de Jehová, estamos desde que nos bautizamos dedicados al servicio de Dios, entonces Betel es una oportunidad de servir más porque cuando tú eres precursor, pues ¿a cuanta gente puedes ayudar? ¿A diez? Si te va muy bien, si tienes diez estudios bíblicos puedes ayudar a diez personas, o si son familias pues a diez familias, pero lo que haces aquí en Betel ayuda a todos los publicadores del país, o sea, el granito de arena que tú pones en tu trabajo en Betel implica que se imprima la revista Atalaya, la revista Despertad, Biblias, libros, y que se distribuyen a miles y miles de personas, entonces, es una manera de servir mucho más ampliada no?, o sea, el efecto que tiene tu servicio aquí tiene una, abarca un campo mucho más amplio, entonces, pero el motivo, creo que es amor a Dios y un deseo de servirle no?, y servir al prójimo, de ayudar a la gente a conocerlo.*

*¿Y de acuerdo a eso que usted dice de servir mas, cree que le haga falta más todavía a Betel para ayudar a más personas?*

*Ah, no creo, yo creo que Betel es una organización perfectamente bien establecida, bien hecha, que trabaja al óptimo de sus capacidades, la manera en que estamos organizados, quizá ustedes ya se informaron al respecto, realmente uno se dedica a su asignación y se concentra en ella sin distracciones, o sea otros lavan la ropa, otros hacen la comida, otros hacen la limpieza, claro el que hace la limpieza, su asignación es la limpieza, otros le hacen la comida, otros le hacen la ropa, entonces yo no me preocupo ni por lavar ropa, ni por cocinar, ni por limpiar mi cuarto, ni planchar, ni nada, nada, todo lo tengo cubierto, entonces yo sólo me preocupo por hacer bien mi trabajo o mi asignación de trabajo, entonces, ese sistema como estamos organizados permite una productividad mucho mayor verdad, porque no te tienes que dividir más por ejemplo, servicios médicos, pues aquí mismo está servicios médicos, si tengo un problema, aquí mismo atiendo ese problema, no tengo que viajar a mi trabajo, aquí vivo y aquí trabajo, así que en cinco minutos ya estoy en mi trabajo, así que pues es muy fácil ser puntual, todos entramos a trabajar en puntito, un poquito antes de las ocho, entonces todo eso permite esas facilidades no? de que tengamos cubiertos prácticamente todos los servicios: casa, comida, lavandería, tintorería, sala de belleza, servicios médicos,*

*todo cubierto, permite que uno verdaderamente se concentre en su asignación y rinda lo mejor que se pueda no?*

Pero por ejemplo yo me refiero a instalaciones, en mas bien en...

*¿Qué si le hace falta algo?, yo creo que no, es decir para el propósito que existe y lo que se requiere yo creo que está organizado y tiene lo necesario para cubrir con la función, se publica el número de Atalayas, Despertades, Biblias, libros, que se requieren para atender la necesidad del campo nacional, y de todo Centroamérica, atendemos nosotros todos los siete países de Centroamérica, en cuestión de literatura.*

*¿Su familia, sus padres, sus hermanos qué piensan de que esté usted aquí?*

*Están contentos, mis papas viven ahora en Cuernavaca, mi papá es Testigo de Jehová, él fue el que nos dio estudio a nosotros, y esta contento y hasta cierto punto orgulloso de que yo esté en Betel. Betel es así como un muy buen lugar en donde estar, sabe que, mis papas, bueno cuando llegué hace 18 años si estaba más chavilla, mi mamá no era Testigo de Jehová, y no estaba tan contenta, le preocupaba un poco que estuviera desperdiciando mi carrera no? decía tanto quemarse las pestañas en la universidad para que tires tu carrera a la basura, eso pensó en un principio, pero cuando vino a hacer una gira aquí en Betel, y se dio cuenta de que es un excelente lugar para vivir, digo yo trabaje antes y ya quisiera ver una oficina como la que tengo aquí o compañeros de trabajo como los que tengo aquí, no?, allá afuera por decirlo así de alguna manera, trabajé en el ISSSTE, en la Escuela de Dietética y Nutrición, en el Instituto Nacional de Nutrición, es un ambiente horrible de trabajo, la gente con la que trabajaba es gente con muy pocos principios morales, no, o sea, muchos problemas, es un ambiente pesado, así se siente no?, hay competencia, si yo tengo esto no te lo doy, si tengo esta información búscala como puedas, ese tipo de egoísmo profesional que se da tanto afuera, entonces, y a parte tenía que viajar a mi trabajo una hora casi, de mi casa a mi trabajo por el tráfico de la ciudad y otra vez regresar, peligros, y todo, entonces imagínate estar aquí entre gente que tiene los mismos principios morales que tú, las mismas ideas, no hay ningún tipo de egoísmo profesional, porque todo el mundo coopera para el bien de todos, entonces si yo necesito algo, cualquier cosa que necesite me la van a prestar, me la van a proporcionar, o información o lo que sea para hacer mi trabajo bien y si algo yo puedo ayudar a alguien inmediatamente estas listo para ayudar, entonces el ambiente de trabajo aquí en Betel es, vaya, es desde el punto de vista de afuera, es increíble que exista un ambiente de trabajo así, todos somos hermanos, y todos nos queremos, nos apreciamos, digo, no que seamos perfectos, que no haya de vez en cuando un malentendido, o alguna fricción, pero, todos trabajamos con la misma meta en mira no? todos queremos cumplir con el mismo propósito, entonces eso permite un ambiente de trabajo muy agradable, todo se mueve suavemente y funciona bien, por un lado, por otro lado, vivir entre personas saludables, hay, personas mayores, personas más jóvenes. Entonces mi mamá*

*esa vez que vino, se dio cuenta que las personas mayores, me apreciaban mucho, no? y que me cuidaban por decirlo así mucho, no? entonces se sintió muy segura de que yo estuviera aquí, dijo, pues en realidad está en un muy buen lugar no?*

¿Ella ya es Testigo de Jehová?

*No, no es, sigue sin ser, pero bueno, nos respeta mucho, no? va a las reuniones con mi papá y todo pero no se ha decidido a ser Testigo de Jehová, es un asunto muy personal.*

Porque tampoco los obligan...

*Exactamente, en mi familia mi papá y yo somos Testigos y mi mamá y mis hermanos no, y pues bueno es una decisión personal que todos respetamos, ellos me respetan a mí y yo los respeto a ellos no?.*

Y por ejemplo si alguna vez usted no puede cumplir con su trabajo o algo así, hay alguien que la reemplace, o no sé algún aspecto...

*O sea no puedo cumplir porqué...*

Pues no sé, a lo mejor está enferma...

*Bueno como somos un equipo de ocho en mi departamento de redacción, podría ser así pero, si yo tengo asignado un tema, lo más seguro es que yo voy a atender ese tema, nos podemos ayudar en revisar, sabes que revísame esto a ver que te parece o como vez mis referencias, porque para cada tema que se escribe se tiene que apuntar un montón de referencias no? a veces un artículo de dos o tres páginas, lleva hasta cien páginas de fuentes de donde se sacó la información para que sea muy actualizada, y muy autorizada, entonces cada quien se especializa en un tema, si yo estoy trabajando sobre un asunto, por ponerles un ejemplo has de cuenta el huitlacoche que ya salió un artículo sobre esto, me estoy haciendo experta en el tema del huitlacoche, que si es un hongo, que si como se produce, que en dónde, que como se descubrió, lo que quieras, entonces, si yo me enfermo por ejemplo de algo así medio delicado, nadie más va hacer ese tema porque yo ya me hice experta a ese tema o esas son cosas muy complicadas de medicina, yo tiendo a trabajar en asuntos de nutrición o medicina por mi carrera obviamente, entonces, se queda pendiente hasta que yo regrese y lo atienda, obviamente tenemos asignado una fecha de entrega, cuando proponemos un artículo al departamento de redacción nos dicen que para tal fecha, y tantas páginas, entonces si yo no puedo cumplir con esa fecha, escribimos una carta, un memorando diciendo saben que por razones de salud, o lo que sea no se va a poder cumplir para esa fecha pero se enviará para tal otra fecha y se pospone un mes por ejemplo, y no pasa nada, ahora si alguien estuviera fallando en su trabajo por negligencia o por falta de interés o algo, pues su superintendente seguramente hablaría con esa persona de manera amorosa pero firme le haría ver que pues oye que paso, no estás cumpliendo con tu trabajo y se espera esto y esto de ti y*

*que qué está pasando, como ves si le pones mas interés, entonces si la persona mejora pues sigue en su trabajo, se le dan las ayudas, las herramientas para que haga bien su trabajo, pero, si alguien de plano no funciona pues si le dicen que mejor se vaya no?, no puede estar ocupando un lugar si no esta funcionando, produciendo no?*

¿Sí ha pasado eso?

*Sí, claro.*

¿En su departamento?

*No, en mi departamento, no, en Betel sí se ha ido gente porque quizá ni siquiera se siente tan gusto o no le gusta mucho su trabajo o si alguien se porta muy bien, puede ser despedido de Betel.*

Y por ejemplo me dice que es un equipo de ocho personas, ¿Hay alguien que digamos sea el que, no quiero llamar el jefe, o...?

*El superintendente, hay un superintendente que es el que distribuye el trabajo, el que nos revisa, el que toma las decisiones finales del departamento.*

¿Quién es ese superintendente en ese caso?

*Ahorita no está, se llama Carlos Cazares, es una persona ya mayor, es un, bueno nos llamamos hermanos entre nosotros, quizá ya lo habrán oído no?, el hermano Cázares, tiene como 65 años, el es el superintendente de redacción.*

Y es por ejemplo ¿Tiene que ver la edad con su trabajo?

*No, no, bueno es un hombre con mucha experiencia no? y muy buen redactor además es muy buen escritor.*

Entonces puede estar aquí hasta...  
Es conforme a sus habilidades no?

*Sus habilidades, su experiencia, sus años de servicio, todo eso influye no? para que alguien tenga un privilegio de superintendencia.*

Y por ejemplo ¿Si ya llega a una edad en que ya no le permiten en sus capacidades, qué pasa con esas personas?

*Bueno, aquí a nadie jubilan eh, aquí si se fijan hay viejitos de muchos años y siguen trabajando, por decirte algo, el hermano Tracy ya es mayor ochenta y tantos años y sigue en su trabajo y sigue siendo el coordinador no? o Sherlyn Henries que es la mas viejita, yo creo que anda por los 90 años sigue haciendo su trabajo, anda en silla de ruedas y tiene como 90 años, ella trabaja en la lavandería*

*y en la costura va un rato a una y sigue haciendo su trabajo. Aquí en Betel nadie se jubila hasta que se muere.*

O sea usted tiene, usted está trabajando aquí pero tiene perspectivas futuras, ¿Cuáles son sus metas a largo plazo?

*Yo quisiera permanecer aquí todo el tiempo no? ya llevo 18 años y no tengo ninguna intención de, no me gustaría salir, pero si tuviera que salir, por que por ejemplo en Betel pueden cambiar las circunstancias, puede disminuir el trabajo, pueden requerir menos gente y nos podrían invitar a salir, entonces en tal caso sería precursora afuera, seguiría enseñando a la gente, o sea, aunque estemos a Betel estamos en una congregación y predicamos los domingos igual que todos los Testigos y visitamos a las personas y conducimos estudios bíblicos no?. pero si no estuviera en Betel haría eso de tiempo completo, o sea, me dedicaría a enseñar a la gente el mensaje de la Biblia, eso es lo que más me gusta hacer.*

¿Con su esposo?

*Exactamente, con mi esposo, nos iríamos a quizá un territorio donde hubiera más necesidad de publicadores o precursores, pero si eso no sucediera me gustaría permanecer aquí en Betel, quizá ustedes ya, no sé que tanto conocen de nosotros verdad, no sé que tanto les hayan explicado pero nosotros pensamos que estamos viviendo en un tiempo singular en la historia humana, que se aproxima un cambio, pensamos que estamos en los últimos días de este sistema de cosas y que las mismas cosas que suceden en el mundo cumplen profecías bíblicas y se aproxima un cambio, entonces decimos con frecuencia que nos gustaría estar aquí en Betel hasta el fin de este sistema de cosas que no creemos que falte tanto, pero bueno si faltara de todos modos preferiría estar aquí. Y aquí todo mundo tiene metas constantes siempre hay cosas nuevas que hacer, cosas en qué mejorar, artículos mejores que escribir, investigaciones más profundas, entonces siempre hay retos no? no creas que te quedas haciendo lo mismo, lo mismo, por ejemplo de trabajo es un reto cada tema que tengo no porque es investigar de cero hasta ser un experto en el tema para poder escribirlo*

¿Cuánto tiempo dedican a una investigación o a un artículo?

*Varios meses, quizá tres meses, depende del tamaño del artículo si es una de portada si es una serie de portada que son tres artículos, requiere mucha investigación, ahora depende también del tema no? .No sé si vieron ahorita la exposición de temas que hay bueno ahorita que salgamos se los nuestro aparecen nueve de los temas que se han publicado aquí en México algunos requieren de mucha investigación porque son cosas científicas o culturales, otros son más ligeros, pueden ser experiencias personales, una biografía y eso es más ligero de escribir no? y te toma mucho menos tiempo*

*Y por ejemplo si tiene que hacer, dijo usted del Huitlacoche y esta haciendo ese reportaje y se quiere hacer experta es el también, como se dice, aparte de investigar bibliográficamente en revistas y todo eso puede ir a sembradíos...*

*Ah, claro, sí vamos y tomamos las fotos vamos a Chapingo y hablamos con un experto en el tema y vamos al Cimit y hablamos con otro experto en el tema y vamos a un sembradío de maíz donde hay sembrado huitlacoche y tomamos las fotos y preparamos el huitlacoche y hacemos guisados y les tomamos fotos y los probamos y sí claro todo eso*

Y por ejemplo ¿Quién solventa todos esos gastos de transporte, de..

*La Sociedad, exactamente, esta sociedad se sostiene con donaciones voluntarias de los Testigos de Jehová de todo el país, todos incluso nosotros damos donaciones voluntarias y de eso mismo recibimos para cumplir con nuestras asignaciones como transporte exactamente.*

Aquí, tengo entendido que la sociedad les brinda, no sé si necesitan una auto pues un auto o así...

*No, bueno, no, ¿para salir a una asignación? Sí exactamente, por ejemplo que vamos ir a Chapingo a hacer una investigación pedimos o un taxi de aquí mismo o pedimos un auto para hacer esa asignación, pero tenemos autos personales, o sea, cada quien que quiere, no todos tienen coche por supuesto pero los que tenemos pues nosotros lo compramos porque nuestra familia nos apoyó, o porqué vendimos nuestro carro que teníamos antes y cosas así, o sea, personalmente lo compramos ¿no?*

Si, porque también tenemos entendido que no pueden recibir otras aportaciones...

*Mientras estamos en Betel exactamente, a menos que estamos de vacaciones podemos tener trabajo si, si tenemos vacaciones de Betel podemos trabajar seglarmente.*

¿Y ustedes piden sus vacaciones...?

*Exactamente cuando quieras*

¿Y ustedes tienen derecho determinados días?

*Sí a dos días por cada mes de trabajo y un día mas por cada dos años de servicio, entonces en un año regular son doce días no uno por cada mes, pero más los años de servicio, como yo tengo 18, no mas bien ya tengo porque tengo 18 en Betel pero 22 de servicio desde que era precursora cuenta el servicio, entonces tengo veintidós más once días mas, entonces tengo once mas doce son los días de vacaciones que tengo al año y los puedo usar como quiera si quiero usar uno al*

*mes o si quiero usar dos semanas, claro meto una solicitud de vacaciones porque tiene que ver con el trabajo y me la aprueban y entonces ya me voy de vacaciones*

Y Entonces en ese lapso podría usted trabajar...

*Podría si quisiera tener un trabajo y ganar algo, por ejemplo podría hacer algunas dietas a algunas personas que quisieran y podría cobrar por ellas, pero mientras estoy en Betel no podría hacer eso, no puedo cobrar por un servicio que yo haga de tipo seglar.*

¿Y entonces como solventa sus gastos aquí?

*Recibimos un pequeño reembolso que bueno, pues muchos gastos no tenemos porque como te digo aquí tenemos casa, comida, servicios médicos, sala de belleza, peluquería, tintorería...*

¿Esa no la vimos?,

¿La sala de belleza? no

*¿No? está en el edificio de servicios, hay sala de belleza aquí y en Betel 1 y peluquería aquí y en Betel 1. Entonces nuestros gastos sería que pues la pasta de dientes, la crema, el shampoo, y o sea, la gasolina del coche, entonces con el reembolso mensual podemos sufragar esos gastos. Ahora nuestras familias nos apoyan ¿no?, por ejemplo en cuestión de ropa, o en cuestión de otras cosas también nos apoyan las familias de casi todos ¿no? porque les da mucho gusto que estemos aquí.*

Ah, ya, entonces por eso tienen un nivel de vida, aceptable, si es bueno ¿no?

*Si pues es bueno o sea hay mucha variedad ¿no? no todas las familias son iguales, algunos quizá son de familias más sencillas, otros de familias... pero eso no importa, lo que tenemos en Betel todos lo tenemos igualito, todo parejo, todos los cuartos son iguales, todos recibimos lo mismo, todos desde el coordinador hasta el que está en el jardín recibe la misma mensual.*

¿Y a cuánto asciende si no es indiscreción?

*Pues fíjate que como de ahí nos van descontando, que las llamadas telefónicas, cosas que compramos por requisición aquí mismo y eso, pero alrededor de \$700 pesos mensuales o 600.*

¿Y lo reciben por persona no?, porque no importa que sea matrimonio...

*No, no importa, es por persona*

¿Y no les van aumentando así la...?

*Sí cuando sube el costo la de vida, por ejemplo hacen una evaluación del costo (flevin) de cómo está la cosa, que si subió la gasolina, el azúcar, el arroz, hacen una serie de productos que son los que demuestran como está el costo de vida de un país, cuando suben mucho cierto porcentaje, entonces nos pueden subir.*

¿Y quien se encarga de organizar los recursos y...?

*El departamento de contabilidad que se encarga de eso.*

¿Y por ejemplo si usted necesita algo para su investigación, también lo trata con un departamento?

*No, yo por ejemplo que necesito un libro nada mas me aprueban que se compre y ya el departamento de contabilidad me da el dinero para la compra y se comprueban los gastos por supuesto, yo tengo que entregar una factura, compre un libro de \$400.00 pesos aquí está la factura, todos los gastos se comprueban con el departamento de contabilidad para que se sepa a donde se está yendo el dinero de las donaciones, todo todo lo que se compra, por ejemplo estos libros, aquí hay un montón de enciclopedias.*

¿Y aquí también se desarrolla tecnología, o sea que estén investigando, desarrollando?

*No, a menos que esté directamente relacionado con la producción de literatura, por ejemplo alguna mejora en cierta máquina, para que salgan más rápido las revistas o detallitos así se pueden implementar a las máquinas para facilitar por ejemplo, a la hora de que el papel está entrando a las prensas para que no... ¿imagínate cuando se acaba un rollo de papel ni modo que que apague la prensa, entonces le implementan algo para que vaya plegando el papel siguiente, no sé quizá algunas cosas quizá se desarrollan localmente, otras se compran ¿no?.*

Lo que pasa es que ahí en el departamento de sistemas de información nos dijeron que desarrollaban...

*Programas ¿no?*

Programas

*Sí ahí tienen un área que se llama aplicaciones en donde hacen programación, en donde hacen programas adaptados a las necesidades de Betel.*

Pero entonces ustedes no investigan así

*No, porque nosotros somos redactores, escritores realmente ¿no? como el corresponsal de la revista, la revista ¡Despertad!, no sé si ustedes la han leído alguna vez, es una revista internacional, tiene artículos de todo el mundo, entonces para darle ese sabor internacional, pues todos, muchos países, hay*

*catorce sucursales en el mundo que tienen un departamento de redacción, y a parte las otras que no son con departamento de redacción, eventualmente envían artículos de Kenia, de Nigeria de países así más chiquitos si tu quieres pero también escriben, entonces así la revista tiene ese sabor internacional.*

Y por ejemplo algunas normas si alguien, no sé, tienen un tiempo establecido y tienen supongo que normas de trabajo ¿no?, si alguien las infringe o viola ¿Qué pasa con esas personas?

*Por ejemplo horarios de trabajo, o...*

O mas bien ¿Qué normas de trabajo puede tener usted?

*Pues nosotros somos un poco libres ¿no?, porque escribir es un arte ¿no?, a mí nadie me va a decir como voy a escribir.*

Entonces sería de horario, de...

*Pues, sí, o sea tenemos un horario de trabajo muy específico, muy funcional de 8:00 a 12:00 y de 1:00 a 5:00, de vez en cuando podemos trabajar horas extras ¿no?, que nos atoramos con algo o estamos muy clavados en algo nos podemos quedar hasta las 6:00 o 7:00 si quisiéramos, pero si yo llegara tarde constantemente durante algunos días, pues me llamaría la atención mi superintendente: oye que te está pasando ¿no? si la entrada es a las 8:00 porque estás llegando a las 8:15, pero rara vez pasa eso, porque nos estimulan para que seamos puntuales productivos ¿no? entonces en nuestro trabajo leemos mucho por ejemplo, leemos mucho material tenemos computadoras conectadas a Internet, y a veces bajamos información de Internet de temas especializados por ejemplo entrar a una biblioteca especializada y bajar información.*

¿Cuáles son sus normas de conducta?

*Todos los testigos de Jehová en el mundo estemos o no en Betel tenemos las mismas normas de conducta, como por ejemplo nos regimos por principios bíblicos muy elevados ¿no? entonces aquí, ni en Betel ni fuera verdad, ningún testigo de Jehová debe mentir, ni robar, ni cometer inmoralidad sexual o cosas por el estilo, entonces por eso por ejemplo para ponerles el ejemplo incluso a las familias que vienen, de testigos de Jehová de otros lugares que vienen a visitar Betel, las computadoras que conectadas a Internet están en áreas públicas, ¿porque? Porque ustedes saben que es muy fácil en Internet meterse a cosas medio sucias ¿no?, entonces al estar en áreas públicas es una protección y es poner un buen ejemplo, verdad, de que hasta en eso se cuidan las normas morales, aquí nadie dice groserías por supuesto, nadie fuma, nadie toma en exceso desde luego, en fin, sí hay normas morales muy elevadas, entonces si alguien por ejemplo de repente dijera groserías, pues le llamarían la atención y si persistiera saldría de Betel, no pueden, no sería compatible con el modo del vivir cristiano que se espera que tengamos.*

Primero se recurre al superintendente y si el superintendente ve que esa persona sigue con esa conducta ¿A quién recurre él?

*El mismo puede tratar el asunto, o se hace un comité entre tres superintendentes, y tratan de ayudarlo, y con la Biblia en la mano tratan de hacer ver las cosas, pero si no se arrepiente, es insistente en una actitud difícil o negativa, pues es despedido de Betel.*

¿Y normas de conducta de las personas en las congregaciones sean diferentes a las de aquí?

*No, son las mismas, idénticas, porque las normas por las que nos regimos en Betel en las congregaciones entonces son exactamente las mismas, podríamos decir hasta cierto punto que en Betel se exige un poquito más porque tenemos que poner el ejemplo, pero las normas son exactamente las mismas.*

Y por ejemplo la vestimenta, pues todos los hombres traen su corbata y las mujeres su falda, ¿en eso no hay una restricción o algo así?

*O, sea es la manera como nos vestimos para asistir a las reuniones de congregación, igual para trabajar en Betel, pero depende del trabajo, por ejemplo, las amas de llaves que están atendiendo la limpieza de las oficinas o de las habitaciones andan de pantalones y de batita, ¿verdad?, porque pues es un que un trabajo que requiere que anden subiéndose o haciendo otra actividad. Por ejemplo los muchachos que trabajan en las prensas andan de mezclilla con playera, o sea depende del lugar donde trabajas como te vistes, lo que sería más formal en el caso de las oficinas, que sería mas apropiado ¿no?, pero no hay restricciones tan específicas, o sea nos regimos por principios bíblicos que dicen que seamos modestos, limpios, y de una manera digna, que nos vistamos de una manera digna, pero que si tal color, que tal abertura, eso ya es de cada quién ¿no?.*

Bueno que tampoco van estar ahí...

*Uniformados*

O enseñando...

*Exactamente*

Una duda que yo tenía era respecto a las sucursales: México, no sé, otros lugares todos como que se rigen bajo la misma norma. Pero veo que también respetan digamos la cultura del país ¿no?

*Claro*

Por ejemplo aquí en México cuando se inauguró me parece que éste edificio, arreglaron de tipo mexicano...

*Ah, claro y se vistieron muchos de trajes típicos, y de charros y de Adelitas, y de chiapanecos y veracruzanos... claro pues la cultura ¿no? de cada país.*

Entonces usted cree que eso sí influya de alguna manera para que funcione bien Betel, porque a veces por ejemplo en otras organizaciones, en las lucrativas no respetan mucho eso y empiezan a haber problemas, ¿a ustedes no les preocupa también eso?. Por ejemplo la cultura, o cuando usted hace reportajes acerca de algo, supongo que tiene que ver, si estudia algo y ve algún reportaje y obtiene alguna información y dice es que esto no es compatible con mi religión, mejor no lo pongo, ¿sí hay ese tipo de restricciones?

*No acabo de entender exactamente tu pregunta, pero mira, desde luego respetamos la cultura y la idiosincrasia del país en el que estamos ¿no? pues somos mexicanos y somos como los mexicanos ¿no? alegres, y cuando hay fiesta a la mejor así hay mariachi o se visten así cosas así como lo que tú dices. Ahora muchas cosas de las que escribimos tienen que ver con la cultura de país, hemos escrito sobre los mayas, sobre los aztecas, sobre las lenguas indígenas, se están traduciendo publicaciones a muchísimas lenguas indígenas, por respeto y por interés en el beneficio de las personas que hablan lenguas indígenas ¿no?, pero claro pudiera haber cosas religiosas por ejemplo que ya no fueran compatibles con mi manera de pensar desde el punto de vista religioso entonces podría optar por no usarlas ¿no?*

¿Eso ya es a su criterio?

*Sí claro, aunque puede ser que yo esté metiendo algo que no esté bien y mi superintendente me diga oye no crees que esto un poco está mal por esto, y así, por eso a la hora de revisar entramos todos ¿no?, todos nos revisamos unos a otros.*

Sí, porque, es como le decía a Claudia, o sea la organización yo creo que es la misma, no sé, en la película que...

*De la organización tras el nombre...*

Aja...

*...pero cada cultura es diferente, tiene lo suyo ¿no?, o sea los italianos son de una forma, y los sudafricanos son de otra y los mexicanos de otra, aunque las casas Betel funcionen muy parecido.*

¿Las normas en todas las sucursales son las mismas?

*Exactamente. Porque las normas como te dije basadas en la Biblia, ¿no?, entonces es nuestro libro de texto, nuestra principal y máxima autoridad, entonces son las mismas.*

¿Y en caso de que por ejemplo alguien quiera estar en Betel pero en Brooklyn?

*¿Algún un mexicano?, es un poquito más difícil, porque, tendrá que conseguir sus papeles legales primero, tener residencia, la facilidad de trabajar en Estados Unidos, o sea, legalizar sus papeles para poder trabajar en Brooklyn, y entonces sí solicitar, y a lo mejor Brooklyn, no sabes que mejor vete a México, porque si tu eres mexicano, es mas fácil que estés en México.*

Porque además no todos los solicitantes entran ¿no?

*No, desde luego que no, porque no somos tantos betelitas como solicitantes*

Y por ejemplo aquí, hay, no si tenga el dato de cuántas solicitudes están digamos en espera.

*No, no tengo idea, pero si hay un departamento que se encarga de eso, sí debe haber yo creo que bastantes ¿no?, y si alguien sale de Betel, por x circunstancia, por ejemplo un matrimonio tiene familia o sea, aquí no tenemos hijos, porque hemos decidido no tener hijos para seguir sirviendo en Betel porque Betel no es un lugar para niñitos, estamos muy ocupados ¿no?, entonces si una pareja decide tener hijos y sale de Betel, quizá sea sustituido con alguien de afuera, entonces se revisan las solicitudes, y se puede llamar a alguien ¿no?.*

y es de todo el país...

*De todo el país*

¿Por ejemplo aquí en Betel México sólo pueden entrar mexicanos...?

*Exactamente*

Aún y cuando ustedes atienden a otros países...

*Exactamente, de vez en cuando llegan algunos extranjeros pero primero tienen que arreglar sus papeles legalmente ¿no?.*

¿Sí puede haber?

*Puede haber, si, si, si, o por alguna necesidad Betel puede haber alguien sirva en otro país se requiere aquí por su experiencia, por algún asunto, entonces arregla sus papeles legalmente para que pueda trabajar en México y entonces entra a Betel.*

Y por ejemplo ahorita usted, está aquí en la organización, está muy bien, le gusta mucho... ¿Qué perspectivas futuras tiene de ella?, o sea a la mejor usted la ve más grande todavía...

*¿Qué siga creciendo?, probablemente todo depende de si en el campo hay más necesidad, o sea que aumente el número de testigos de Jehová en el campo, si hay más necesidad de revistas, de libros y eso, la organización va a seguir creciendo, siempre ha crecido, no porque empezamos con Betel 1 y parecía que era todo lo íbamos a necesitar, cuando yo llegué solo estaba Betel 1.*

Ah, o sea que usted ha estado desde que Betel 2...

*Estuve en la dedicación de Betel 2 y parecía que ya era muy grande ya para que queremos más si ya tenemos Betel 2 y sobra y sobra espacio, al rato se tuvo que hacer Betel 3 que fueron las habitaciones, ¿no? y al rato pues Betel 4 que es un monstruo y ahorita pensamos ya no va haber Betel 5, esto es lo más que se necesita pero no sabemos quizá va haber más crecimiento en el campo, más necesidad de publicadores, si aumenta el número de publicadores, o sea testigos de Jehová que están predicando activamente en el campo, Betel crece porque hay que suministrarle a los publicadores sus herramientas de trabajo, sus libros, las revistas, los territorios, la organización, entonces, Betel crece en ésta medida ¿no?. Entonces sí probablemente sigamos creciendo hasta que se acaba este sistema como les dije hace rato.*

¿O sea que la finalidad de Betel, o de la sucursal es abastecer a todo el país de las publicaciones? O sea ¿ese es su objetivo principal?

*Sostener la obra de la predicación en el campo, sostenerla desde el punto de vista de organizarla, se crean los territorios, las congregaciones, se organizan, de proveerles los instrumentos de trabajo, que serían la literatura bíblica, Biblia, revistas, libros, y apoyar el campo, o sea nosotros existimos por el campo, si no hubiera predicación en el campo Betel no tendría ningún caso, verdad, porque lo más importante que hacemos los testigos de Jehová es predicar, de hecho ¿no se si han visto el libro que se llama proclamadores?.*

¿Uno verde?

Sí, ¿grueso?

Sí

*O sea si ustedes lo ven esa es la historia de los testigos de Jehová en la época moderna y la meta principal es predicar las buenas nuevas del reino y hacer discípulos, entonces, para lograr eso se requiere una organización, para lograrlo de manera eficiente, para llegarle a toda la gente entonces la organización es Betel, lo que organiza las congregaciones, los territorios, la predicación y lo que provee las ayudas.*

Sí porque incluso ustedes, bueno aquí en Betel, trazan los proyectos para construir salones del reino, para las publicaciones, incluso en la medicina, porque no pueden recibir sangre...

*Exactamente para apoyar a los hermanos que están predicando en el campo, en el territorio, ellos son los que llevan la delantera en realidad, nosotros como los que los estamos nada mas apoyando.*

Y si surgiera alguna otra necesidad del campo, ustedes la tratarían de...

*Exactamente habría que ver la manera de suplirla ¿no?*

Entonces si por ejemplo ocurre algún desastre, de qué será huracanes y todo eso, ustedes también...

*Ah, claro hay un departamento que se llama comité de socorro, entonces cuando inmediatamente se oye de un desastre sea que el volcán hizo erupción, sea que un huracán o las inundaciones o algo, ese comité inmediatamente se conecta con los testigos de Jehová de la localidad, y como la manera como estamos organizados en las congregaciones, o sea fíjense están los distritos, que son como veinte circuitos, luego están los circuitos que son como veinte congregaciones, y hay un superintendente de distrito, un superintendente de circuito, luego hay superintendentes en las congregaciones, luego cada congregación que por decir algo, vamos a suponer que fuera de 5, para hacerlo fácil, 100 publicadores, la congregación, tienen estudios de libro más pequeñitos, una de nuestras reuniones que tenemos a la semana es el estudio del libro en un grupo chiquito, en una casa, entonces en ese grupito habrá una 15 personas, entonces vamos a supones que esta casa tuviera unos diez estudios, por decir ¿no?, diez estudios de libro de unas diez personas cada uno, y cada estudio de libro tiene un superintendente de estudio de libro que es el que conduce, el que lleva la dirección del libro que se está estudiando ¿no?, cuando hay un desastre natural, el comité de socorro de aquí de Betel, inmediatamente se comunica con el superintendente de distrito, le dice investiga que está pasando con, sólo los hermanos, entonces se comunica con el del circuito afectado, vamos a suponer que cierta zona de Chiapas, entonces comunícate con todos los ancianos de las congregaciones de tu circuito, como congregaciones, entonces cada anciano por medio de sus diez superintendentes de estudio de libro tienen control de diez personas, entonces inmediatamente se puede saber si alguien falta, si alguien está perdido, si hay una necesidad urgente individualmente, porque de estos diez hay uno, y de este uno va a la congregación de ahí va al circuito y de ahí va al distrito, entonces en cuestión de muy poco tiempo se puede saber dónde hay mas necesidad, qué necesidades tienen, si falta alguien, ahora, los superintendentes de libro saben dónde vive cada uno de los hermanos de su estudio de libro, entonces inmediatamente podrían ir a visitarlos a todos, saber todo, como están, qué les pasa, qué les hace falta, están todos bien, entonces la ayuda se suministra de esa misma manera muy eficientemente, incluso en los periódicos, en los noticieros*

*algunas veces han reconocido que los primeros en llegar a dar ayuda cuando hay un desastre natural son los testigos de Jehová porque inmediatamente se envía, por ejemplo cuando surgió lo de Mérida hace poquito ¿no?, lo de ¿Campeche?, fue Campeche ¿verdad? que estuvieron unas inundaciones espantosas y que estuvo terrible, en vez de mandar la ayuda desde México, porque imagínense en camiones que se fuera la ayuda humanitaria ¿no?, la pidieron de Cancún que estaba mucho más cerca, es Cancún se comunican, se requiere ayuda, entonces inmediatamente los hermanos responden ponen un centro de acopio como les dicen, e inmediatamente juntan provisiones, lo que se requiera, cobijas, medicinas, aguas, según lo que se necesite, entonces inmediatamente va y se distribuye entre los hermanos y como casi siempre sobra le dan a otras gentes también, y se organizan no se, si se requiere hacer un rescate, por ejemplo en esa ocasión fueron en lanchas a rescatar a familias que estaban en los techos de sus casas y no había como salirse de ahí ¿no? porque el agua subió hasta no se donde, en lanchas fueron los rescataron y rescataron testigos y no testigos, rescataron a toda la gente que pudieron, y así sucede con muchos, yo creo que de eso les puede platicar José Moreno o alguien de los de allá de Betel uno porque allá está el comité de socorro. Pero si hay una organización impresionante y se nota muy bien por ejemplo en casos de desastres naturales.*

Y bueno de sus revistas, bueno de la de Despertad, con qué fin hacen esa revista por ejemplo porque esa es como dice usted con sabor internacional...

*Cultural*

Es muy diferente a la Atalaya que es mas...

*Teocrática*

De religión

*Exactamente. Bueno el propósito de la revista despertad es como que hacerle ver a la gente, porque también da el mensaje bíblico, o sea sobre todo los temas de portada ¿no?, se analiza un problema de actualidad y la verdadera solución, por ejemplo habla de la desnutrición y luego habla de cuál es la solución al problema ¿no?, describe perfectamente el problema, en donde se afecta, que está pasando en el mundo en ese aspecto, las soluciones que ha planteado el hombre, la ONU, la Organización Mundial de la Salud, la UNESCO, la FAO, lo que han logrado, pero porqué no pueden lograr tanto ¿no? porque sigue habiendo la cuarta parte de habitantes del planeta muriéndose de hambre, si la Tierra puede producir alimentos para todos ¿no?, cosas así entonces puede analizar profundamente el*

*tema muestra cómo la única solución es el reino de Dios, en el futuro, solo Dios va a poder realmente resolver ese problema, entonces ahí está un problema de actualidad y llevando a la gente a la verdadera solución, o por ejemplo el de la prostitución infantil, misma cosa, o la revista que habla de las guerras o cualquier tema que se utilice entonces la Despertad es una revista que da el mensaje a las personas de una manera atrayente porque plantea problemas de muy muy actuales que a la gente le afectan ¿no?, entonces la gente tiende a interesarse en saber cual es la verdadera solución de nuestros problemas, entonces, y después trae artículos secundarios, culturales, pues para informar a las personas ¿no? es bueno saber, es bueno tener cultura ¿no?, si uno lee la Despertad regularmente entonces es una persona que puede hablar de cualquier persona de cualquier tema, porque abarca tal variedad de temas de geografía, historia, ciencia, lo que tu quieras vaya, entonces es cultura general, pero muchas veces se procura por ejemplo si es un tema relacionado con el aspecto de la creación, del Universo, de las estrellas, o del agua o de lo que sea, siempre se procura dar atención al hecho del Creador que está atrás de todo esto, o sea, se fomenta el aprecio por el creador, o sea siempre aunque si son temas culturales, siempre traen algún tipo de mensaje bíblico también, aunque es cierto que no es una revista religiosa.*

¿Digamos entonces que sería como una invitación para aquellos que nos son testigos?

*Exacto, ah sí por supuesto aunque para testigos también es muy útil la revista, nos aumenta mucho nuestra cultura, es una revista que es muy útil en la predicación cuando vamos de casa en casa.*

¿Es un instrumento entonces que ustedes utilizan para...?

*Ayudar a las personas para que se acerquen al Creador*

¿Y cuando ustedes tienen integrados ya los artículos que se van a publicar no necesitan la autorización por ejemplo de la central mundial o...?

*Sí los enviamos a Brooklyn, en Brooklyn se compila la revista, o sea en Brooklyn es donde se dice vamos a utilizar este artículo de tal país, este de tal país, o sea, ellos la arman, ellos hacen la revista, nosotros solo mandamos artículos y no sabemos si se van a publicar o no todos los que mandamos, no depende de nosotros.*

¿Por eso en los artículos dicen de nuestro corresponsal en México?

*Exactamente*

Entonces igual y pueden guardar los artículos allá en Brooklyn y los van sacando.

*Exactamente, a veces salen en dos, tres meses, a veces salen en un año, a veces salen en algunos años y a veces no salen.*

Y por ejemplo, ustedes tienen un artículo que tienen que desarrollar, ¿eso se los manda digamos desde Brooklyn a ustedes o...?

*No, nosotros los proponemos, aquí precisamente en esta sala de, en esta biblioteca, esta es la biblioteca de redacción, aquí nos reunimos los ocho y empezamos a proponer temas de lo que se nos ocurre, por eso leemos periódicos, leemos revistas, para estar enterados ¿no? de cosas que puedan ser interesantes, entonces proponemos temas. No pues a mi me gustaría proponer tal tema, a mí éste y salen y entonces ya vemos cuáles son prácticos y entonces está aquí con nosotros el superintendente, entonces nos va diciendo, haber tú sale escíbete sobre esto, tu investiga, o si no propón primero proponemos algo que, decimos es que a mi me gusta sobre tal tema por esto, esto y esto, ponemos estadísticas, porque es un problema de interés, por qué sería útil escribirlo, entonces Brooklyn nos asigna sí, si escriban sobre eso, tantas páginas y para tal fecha lo queremos de regreso, y todo se envía en inglés.*

¿Entonces por ejemplo los que son de redacción digamos que un requisito por lo menos es el inglés?

*Sí, aunque no del todo porque una de las personas de las que trabaja con nosotros es traductor, es americana y es traductora, entonces yo escribo en español y ella me lo traduce al inglés, entonces no, no importa.*

¿O usted lo escribe en inglés y ella ya...?

*Lo revisa, exactamente.*

Entonces sí están muy bien organizados...

*Sí, es un trabajo muy interesante, muy bonito porque como siempre es diferente, siempre estamos trabajando en diferentes temas pues aprendes muchísimo de todo, imagínate, de todo lo que te toque investigar ¿no?.*

¿No todos los que trabajan en el comité de redacción, tuvieron digamos una carrera antes?

*No todos, no, por ejemplo una de mis compañeras que ahorita no está pero ella es licenciada en idiomas y habla cinco idiomas, pero de los muchachos, dos de los muchachos no, yo creo hicieron la prepa y hasta ahí, terminaron la prepa, pues para ser un buen escritor necesitas ser un buen lector, si lees mucho tienes posibilidades de ser buen escritor, necesitas mucha cultura y la facilidad por leer mucho ¿no?.*

Sí también para escribir y...

*Exacto, y claro tenemos algunas normas de redacción fundamentales del estilo de la sociedad, como es escribimos las revistas, se buscan hechos muy confiables, cosas que no se puedan malinterpretar, se procura ser un poco directo porque la gente hoy ya no lee tanto como antes ¿no? si se fijan la gente se ha hecho muy floja para leer, entonces si les sueltas así un rollo muy grande la gente dice ay que flojera, entonces tienes que dar hechos cortos, párrafos cortos, frases cortas, como que atraer su atención, poner introducciones muy interesantes porque la gente no tiene mucho el hábito de la lectura, entonces de la Despertad tienen que ser muy interesantes.*

Sí, pues incluso es muy breve.

*Y con fotografías o ilustraciones que capten la atención de las personas ¿no?.*

¿Entonces ustedes también, bueno ya nos dijo...?

*Propones las fotos, a veces proponemos sugerencias artísticas, nos gustaría que trajera esto y esto y a veces nosotros tomamos las fotos, sobre todo si son cosas locales, y las enviamos.*

Allá a Brooklyn.

*A Brooklyn.*

¿Porque aquí también tienen un departamento de video o algo así?

*Hay uno de audio y vídeo, pero la revista te digo se arma en Brooklyn, ahí se ponen las fotos y...*

Se envían

*Exactamente, se envían los negativos ya de la revista negativa para que en la imprenta se impriman. De hecho se traducen, el departamento de traducción al español, servicios de traducción al español está en Puerto Rico, allá hay gente de varios países de habla hispana, colombianos, españoles, mexicanos, porque ahí sí, tienen que darle el toque internacional al español porque no hablamos igual en Colombia que aquí o en España que aquí, entonces tienen que cuidar mucho que la traducción, por eso muchas veces quizá alguna palabra ustedes al español no les suene muy bien pero es que escogió esa para que no ofendiera ningún lugar de habla hispana del mundo entero, porque es una traducción al español para todos los países de habla hispana en el mundo entonces la traducción es impresionante, entonces nosotros mandamos todo en inglés y ya que está armada la revista se manda a Puerto Rico para traducirla al español, pero se traduce no se en cuantos idiomas, ¿no? cientos de idiomas. Sí han visto la tirada de la revista ¿no? la cantidad de idiomas en los que se publica.*

Y es que sí es impresionante.

*Sí, exactamente*

¿Y allá en Estados Unidos está el comité que revisa la revista? o ¿Cómo se llama ese comité?

*Es el departamento de redacción, nosotros somos una oficina de redacción y ellos son el departamento de redacción.*

¿A nivel mundial?

*Exactamente, compilan la revista de todo el mundo.*

¿Y han publicado algunos artículos de...?

*Ahorita les voy a enseñar, aja de México ¿no?*

Ah, son los que están allí.

Sí.

¿Y por ejemplo cuanto tiempo tiene trabajando este pues equipo digamos?

*Pues han salido algunos y se han agregado otros nuevos, yo creo que yo tengo más como diez años y luego han ido llegando otros, quizá el último que llegó que es el que se encarga de la biblioteca pues todavía no es escritor, digamos es el secretario de todos, él se encarga de hacer los formularios de las fotografías, de atender la biblioteca, del archivo, tendrá quizá como un año aquí.*

¿Y eso no afecta digamos su dinámica de trabajo?

No, porque cada quien es responsable de sus artículos, cada quien se responsabiliza de su trabajo y lo que hagan los demás, claro muchos producimos mas que antes ahora producimos mas artículos que cuando eran dos o tres ¿no?

¿Pero entonces no les, así como que les mueve ahí...?

No, porque, o sea últimamente es que estamos que Brooklyn está pidiendo más artículos de México ¿no? porque hay mas gente que esté trabajando en redacción. Antes se escribía menos frecuentemente de México que ahora.

¿Y tiene que ver por ejemplo que escriban de México si hay más testigos de Jehová?

*No, no, tiene que ver con que estemos dándole ¿no? Artículos y que a ellos les parezcan buenos, interesantes, los incluyen en la revista. Pero ustedes pueden ver en una solo Despertad un artículo de México, uno de Kenia, uno de Francia, uno de Alemania, uno de Sudáfrica, uno de Japón, en una misma revista, y a veces pueden salir dos o tres de un mismo lugar, ahora, no siempre dice por el corresponsal de tal país porque a lo mejor el artículo es de un tema internacional, si no es algo local, no dice por el corresponsal de México.*

¿Entonces ustedes recopilan información de cualquier tema que les interese, si es internacional...?

*No va a decir que es de México y tal vez nunca se van a dar cuenta cuando lo lean, pero es de México ¿no?*

¿Y sí les ha pasado a ustedes?

*Sí, si quieren ahorita lo vemos y es interesante que nunca se pone el nombre del redactor ni se dice quien escribió qué y eso se guarda como algo confidencial, porque así no se está dando gloria a hombres o a alguna persona, si no es a Jehová y a la organización ¿no?, es un grupo de redactores, no es una persona.*

¿Y cuántos artículos o proyectos, no sé, tienen al año?

*Es muy variable ¿no? depende mucho de qué tan difícil sea un tema pero son muchísimos, imagínate.*

¿No tienen un mínimo, o un máximo que tienen que hacer?

*No, no, es conforme vamos proponiéndolo, nos lo van asignando, los artículos chiquitos no se proponen, nada más se envían los fellers, que se llaman como de relleno digamos, ¿no? lo secundario.*

¿Los que vienen hasta atrás?

*Ándale, los chiquitos, exactamente, pero las portadas o los artículos secundarios más grandes esos sí se proponen y según, a veces tenemos tres asignaciones o cuatro fechadas y en medio podemos intercalar varios de los pequeños en un año ¿no?*

¿Tienen que seguir también el formato, sí por que si hay un formato que tiene la revista no?

*Exactamente, hay un editor de texto especial porque es el mismo que usan para fotocomponer la revista, no usamos Word, ya para cuando enviamos el artículo usamos un editor especial que es de la Sociedad, se llama Editor y fue diseñado por la Sociedad.*

Para cubrir esa necesidad.

*Esa necesidad, originalmente se diseño, porque se llama meps, se llama sistema plurilingüe de fotocomposición o algo así, entonces ese sistema diseñado por la Sociedad permite que se traduzca la revista con el mismo formato en cientos de idiomas.*

¿Eso cuanto tiempo tiene?

Ya, ya tiene algunos años.

Incluso si están trabajando por ejemplo en innovarlo o algo así...

*Creo que ahora ya se usan mas programas comerciales, aunque el editor de texto lo seguimos usando en la Sociedad, que se llama Editor.*

¿Porque ustedes les facilitan también el trabajo no?

Sí claro.

¿Y con qué tecnología cuentan ustedes para realizar su trabajo?

*Tenemos una computadora, que tiene muchos programas, Editor es el que usamos para redactar pero ahí tenemos diccionarios, enciclopedias cargados en nuestras máquinas, para revisar material, tenemos la biblioteca de la Sociedad, en red, entonces ahí mismo podemos hacer consultas, entonces desde mi misma máquina puedo ir a ver cómo se escribe una palabra, puedo ir a ver qué significa, puedo ir a la enciclopedia Británica desde mi máquina o puedo entrar a otra enciclopedia y revisar cosas ¿no?, de material, claro si quiero entrar a Internet, me voy a la otra máquina que está fuera, y ahí bajo información, eso por la máquina, por lo demás pues libros, contamos con muchos libros, pero a veces si yo voy escribir sobre un tema específico y requiero un libro pues puedo ir a una biblioteca a consultarlo pero si definitivamente me va a servir muchísimo pido que me lo compren y me lo compran, tenemos periódicos, revistas, estamos inscritos al National Geographic, Times, News Week, a varias revistas para actualizarnos en temas, tenemos suscripción a varios periódicos, entonces cada uno revisa un periódico, a uno le toca el Financiero, a otro la Jornada, a otro el Milenio, cada uno revisa uno y si encuentra algo interesante lo marca y se lo pasa a otro.*

Ah, o sea todos revisan todo

*Todos revisan, yo digo a mira este sirve para un "observando al mundo" que es una sección de hasta atrás de la revista con cuadritos chiquitos como tipo noticias, mira esta sección sirve para esto, sirve para un feller, entonces la marcamos y se la damos al hermano, éste que entró aquí que es el de la biblioteca y entonces él dice oigan aquí hay para observando al mundo por si alguien va escribir observando al mundo, o si alguien va escribir un feller sobre este tema y así, se archiva también por temas algunos recortes de periódico y eso te puede servir para la primera idea de un artículo ¿no? un recorte de periódico, ah mira esté tema es interesante voy a investigarlo, entonces ya te metes a investigar*

¿Y en caso de que halla algún artículo que no esté correcto?

¿Cómo que no esté correcto? Ah, o sea ¿el periódico?

¿No, o la información?

*Del periódico ¿que no sea muy exacta?*

De ustedes o del periódico que por ejemplo ya tienen el artículo, porque sí he visto en la parte de atrás que vienen a veces...

*Preguntas de los lectores,*

Sí y que a veces dicen...

*Sí, hay un error en esto, si, y les contestan ¿no?, si, por eso mandamos las referencias, porque entonces la sociedad puede decir tiene el lector razón, estamos equivocados, pero se sacó de tal enciclopedia, tal párrafo, tal página y ahí decía tal cosa ¿no?.*

¿Si tienen mucho cuidado entonces en eso?

*Oh, muchísimo, cada frase que citamos, va una fuente, ahorita te voy enseñar un ejemplo.*

Bueno ya nada mas una, si a usted le gustaría estar en otra área ¿puede mandar una solicitud?

*Sí aunque, como te digo, la mayoría de nosotros está en la disposición de servir a donde lo pongan, de hecho cuando alguien hace su solicitud para venir a trabajar en Betel, dice que un está dispuesto a trabajar en donde lo pongan...*

ENTREVISTA V4  
Servicios de Información sobre hospitales

Entrevistador

*Entrevistado*

¿Qué función tiene usted?

*Estamos ahorita en el departamento de servicios de información sobre hospitales, como asesor legal*

¿Usted es asesor legal?

*Si asesor legal de ese departamento*

¿Cuáles son sus funciones?

*Pues el departamento de Servicios de Información sobre hospitales coordina la actividad de 72 comités de enlace, los testigos de Jehová entre otras cosas son conocidos por su postura de no aceptar sangre y elegir tratamiento alternativo. El trabajo de los comités de enlace en el país es mejorar la relación médico-paciente, buscar alternativas a la sangre, explicar a los pacientes un poquito sobre su padecimiento médico y las alternativas que en su caso se pueden utilizar; y si los médicos que no quieren atenderlos o quieren transfundir el comité de enlace lo que hace es platicar con el médico, mostrarle el abanico de alternativas que se tienen o en su defecto buscar un médico u otro hospital que puedan recibir al paciente, esa es la labor básica de ellos. Desde este departamento se coordina la actividad de estos 72 comités de enlace y como es una cuestión que está un poco relacionada con la ley porque la transfusión de sangre es un tratamiento de alto riesgo y tiene algunas implicaciones legales, se requiere de alguna asesoría legal, en ocasiones los médicos tienen el miedo de ser demandados si respetan la voluntad del paciente de no recibir sangre y de usar alternativas y ahí entramos nosotros, nuestra labor es visitar los hospitales junto con un médico que explica cuales son las alternativas, nosotros explicamos lo que dice la ley de que no hay ningún problema, si el paciente no quiere sangre no hay porque obligarlo la ley permite que el paciente decida si acepta o no un tratamiento médico como la sangre y cualquier otra cosa. Si estoy enfermo de cáncer y no quiero quimioterapia ¿por qué a fuerza me van a poner quimioterapia? O si se requiere que me amputen una pierna y yo no quiero que me corten una pierna aunque esa decisión ponga en peligro mi vida, pues se tiene que respetar la decisión del paciente.*

Lamento interrumpir, ¿qué les ofrezco, agüita, café?

Agüita

Aguas, aguas, aguas

Si

Un café ¿tú?

Creo que es lo más raro ahorita

No es que ya aquí se siente muy fresco

Bueno yo siento fresco

*Bueno y la labor de nosotros bueno, al menos en mi caso ahí, es entre otras cosas visitar los hospitales, platicar con los médicos sobre esta cuestión o con las autoridades del seguro social, del ISSTE, de la Secretaría de Salud explicarles lo que estamos haciendo. Cada vez que hay cambios de autoridades hay que irlos a visitar, este entrevistas con gente de CONAMEN, derechos humanos, etc. Y también atender casos de nuestros compañeros que nos hablan y tienen problemas en los hospitales de por si llegar enfermo a un hospital es yo creo que un trauma más si es un hospital de gobierno porque tienen muchas carencias, se empeoran las cosas cuando se presenta quizás una situación de intolerancia, de prejuicio por las carencia del paciente, entonces doble trauma para nuestros compañeros, nos hablan y nuestra labor es apoyarles*

Eso si es muy común

*Pues todavía en alguno lugares. Se ha conseguido mucho, hay muchas apertura, nuestras autoridades, tenemos un gobierno que pues nos ha apoyado mucho en ese sentido de que pues, dar luz verde a sus médico, el ISSTE, el Seguro Social, la Secretaría de Salud. A nivel ya de personal médico todavía hay que luchar un poquito porque a los médicos los enseñaron a la antigüita de que gota de sangre que se pierde, gota de sangre que hay que restituir y la ciencia médica pues ahorita esta demostrando lo contrario, el recibir sangre de una persona diferente de uno mismo pues implica muchos riesgo, la sangre es un tejido y puede traer enfermedades, SIDA, hepatitis, etc. y muchas otras o una reacción inmunológica, uno puede reaccionar a la sangre extraña de otra persona, sabrá Dios quien la donó y siempre implica un riesgo*

Los bancos de sangre

*Si los bancos de sangre, aparte de que hay una carencia muy importante también de los bancos de sangre en el país, normalmente batallan para tener sangre disponible, y el gobierno, al menos el Centro Nacional de la transfusión sanguínea, el seguro el ISSTE, pues les ha parecido bien la idea de que sus médicos se enseñen a atender no sólo a los testigos sino a toda la gente con los recursos terapéuticos de vanguardia. Ahorita medicina de calidad es medicina sin sangre, esa es la nueva norma que se está manejando, es decir, yo no me voy a exponer*

*si de plano el cirujano me dice pues te voy a operar pero te voy a... quiere decir que no va ser cuidadoso en la cirugía, un buen cirujano no tira sangre ¿verdad? Cirugía de calidad es cirugía sin transfusión de sangre y pues les ha agradado la idea de esto, entonces estamos colaborando con el gobierno en difundir esta información que nadie lo está haciendo nada los testigos de Jehová*

Gracias

Aquí esta su cafecito

*Entonces me encanta mi trabajo porque ayudamos a mucha gente, muchos de nuestros compañeros y el beneficio se extiende para toda la gente. O sea cuantos de nosotros no nos ha tocado ir a un hospital y nos piden seis, siete donadores o espérame y puede ser que en la cirugía ni se use la sangre y qué van a hacer contada la sangre que donaron. Entonces ese trabajo está contribuyendo a que cada vez los médicos usen menos las trasfusiones y en el caso de nuestros compañeros pues que alcancen la atención médica a que tienen derecho, todo mundo tiene derecho a la atención, a su protección de la salud a recibir atención médica , es un derecho de todos los residentes del país.*

Y no ha habido casos de muerte por no recibir...?

*Pues así que esté documentado no la gente se muere por una complicación debido a muchas causas, no se puede atribuir específicamente a no recibir sangre y no hay garantía de que si se hubiera transfundido la persona hubiera sobrevivido. Gente que llega muy mal, bueno o sea de que tengamos un registro de que se murió por eso pues no me atrevería yo a afirmar, no tengo los elementos para decirlo, lo que si puedo decir es que mucha gente se ha salvado con esa tecnología; es decir se han practicado muchas cirugías que si no se hubieran hecho el paciente se hubiera complicado y hubiera muerto. Pero se han utilizado las alternativas y se ha ayudado a muchísimos de nuestros compañeros a restaurarse en su salud.*

Y esas alternativas o sea ¿están en constante instigación o cómo se capacitan para conocer esas alternativas?

*La mayoría de ellas afortunadamente están ya en el cuadro básico, hay un cuadro básico que la Secretaría de Salud en coordinación con otras dependencias tienen y este cuadro básico o catálogo de medicamentos e insumos para la gente pues es lo mínimo a lo que tienen derecho a recibir y la mayoría de estas alternativas ya están en el cuadro básico. Lamentablemente pues hay desabasto y es ahí cuando entran los comités de enlace, los familiares del paciente o los compañeros de creencia cuando el paciente es de escasos recursos pues las aportamos.*

Es lo que le iba a preguntar ¿Son muy costosos estos medicamentos?

*Pues mira el día de ayer tuvimos un evento en Derechos Humanos y uno de los ponentes explicó que por el particular una unidad de sangre cuesta \$ 8000.00, una unidad de sangre; el hacerle los análisis, los reactivos, pruebas de enfermedades, todo, es caro todo eso. Al gobierno le cuesta tener el sistema de bancos de sangre, eso de que la sangre es gratuita y que se dona es cierto pero para analizarla, para tenerla almacenada a cierta temperatura, para pagarle a toda la gente que trabaja en los bancos de sangre, pues se le van muchos insumos al gobierno que si se comparan con lo que cuestan las alternativas pues sale una cosa con la otra. Sale una cosa con la otra y sin el riesgo de exponer al paciente a una enfermedad que eso generaría más gastos para el mismo gobierno. Una reacción inmunológica y aparte además las que le pueden venir y de hecho ya se ha demandado a algunas instituciones por haber contagiado a pacientes de alguna enfermedad, o sea sumando todo eso lo que le cuesta al gobierno el tener los bancos de sangre, el enfrentar quizás demandas por sangre contaminada comparado con lo que cuestan las alternativas pues quizás sea equiparable. Y definitivamente que se está investigando, se viene cosas nuevas; en algunos países como Sudáfrica ya se probó la sangre artificial, que son transportadores de oxígeno, en Estados Unidos también están en fase tres de investigación y al rato llegan a México, sangre sintética o artificial...*

Entonces también se encargan de...

*No investigar directamente, pero si estamos muy al pendiente, muy al tanto y tan pronto sale algún artículo médico, con algo nuevo sobre las alternativas nuestro trabajo es distribuirlo, obviamente con los permisos de los autores distribuirlo entre la comunidad médica y así mantenemos actualizada a la gente. Se han producido también algunos videos que resumen la experiencia que se tiene tanto en México como en el mundo sobre las alternativas a la sangre y lo que están haciendo algunos profesionistas para ayudar a nuestros pacientes y al visitar los hospitales les proyectamos la información y no cobramos por eso, es una capacitación gratuita que se está dando.*

Ustedes capacitan a otros hospitales todo para qué...

*Aprendan a usar las alternativas o las conozcan cuando menos o se actualicen, obviamente no les vamos a dar cátedra de medicina, se supone que ellos ya... son médicos pero a veces no se tiene tiempo para estar buscando en internet, sacando información nueva, eso lo hacemos nosotros y con gusto se los aportamos para qué, para que cuando lleguen nuestros compañeros pues los atiendan bien, sepan como tratarlos; es decir no nos quedamos con los brazos cruzados de que oye no quiero sangre y a ver cómo le haces y tú me atiendes y yo no sé tú me vas a tender. No, sino que tomamos la iniciativa, informamos que es lo que tienen disponible o tenemos disponible para atender este tipo de pacientes.*

¿Y cómo seleccionan, digamos la unidad o el hospital, la región a la que van a dar este tipo de capacitación?

*Los Comités de enlace tienen asignados o distribuidos o distribuidos los hospitales, está dividido el país en 72 zonas por decirlo así, cada una con sus hospitales y cada comité de enlace tiene que visitar a los hospitales y a veces nos piden el apoyo directo desde aquí a nosotros y vamos con todo gusto a visitarlos.*

Y el departamento, o sea ¿Cómo se divide, es un Comité o son, se divide en áreas, o el departamento de, cómo se llama... alternativas?

*Servicios de información sobre hospitales*

*Somos cinco compañeros, somos cinco los que trabajamos ahí y dividimos el país por zonas, zona norte, zona centro y zona sur. Así lo tenemos organizado.*

Y siempre desde que entró aquí usted ¿Siempre ha desempeñado la misma función?

*No, antes estuve en el departamento legal de la Sucursal. Que eran asuntos legales pero relacionados ya con otras cosas, también con algunas de las posturas que tienen nuestros compañeros.*

Y ¿Cuánto tiempo lleva aquí en Betel?

*Cinco años*

¿Cinco años?

*Cinco años*

¿Y de ser testigo de Jehová?

*Desde el 93, casi ya diez años*

¿Diez años?

*Voy a cumplir ya diez años*

¿Y por qué le interesó entrar aquí en Betel?

*Porque es otro mundo aquí, la verdad estoy muy contento, estoy rodeado de mis compañeros y por el trabajo que se hace, eh, pues nosotros creemos que lo que se hace aquí es un trabajo que va en armonía con lo que nuestro creador desea para este tiempo, principalmente es difundir un mensaje bíblico, no es ir a platicar con los médicos, eso no es el trabajo fundamental de Betel sino distribuir información bíblica que ayude a la gente y como eso es lo que quiere nuestro creador pues gustoso de apoyar esta obra que el encargó y su hijo cuando estuvo en la tierra antes de irse al cielo encargó, fue el trabajo que dejó Jesús, predicar*

*lo que él enseñó, y si de alguna forma mis circunstancias me permiten dar apoyo pleno a ese mandato que nosotros consideramos tan importante pues adelante y aparte de eso porque Betel, pues lo que se hace aquí también beneficia a muchísima gente, a muchos de nuestros compañeros y a la gente en general ¿verdad? Es un trabajo que repercute positivamente en las personas y lo hacemos de todo corazón sin obtener, vaya sin fines de lucro o de percibir alguna ganancia, etc. es un fin altruista el que perseguimos al estar aquí, y lo disfrutamos, yo lo disfruto mucho, en estos cinco años he estado encantadísimo.*

¿Usted es abogado de...?

*Si,*

¿De profesión?

*Así es, si estudié la carrera de leyes*

Con razón, es que quizás cuando hizo su, cómo le llaman, su solicitud, bueno tuvo que llenar su nivel de escolaridad supongo, no sé. Necesitaban un abogado en ese entonces supongo.

*Pues aunque no lo necesitaran, yo como quiera quería estar aquí. Cuando llegué mi trabajo era barrer la calle, sacar la basura, igual me gustaba porque se que todo lo que se hace aquí es para el mismo fin, ya después hubo oportunidad de colaborar en el área en, este tuvimos algunos estudios ¿verdad? que bueno, pero si no se pudiera igual que bueno.*

Entonces usted estuvo primero en ¿qué será: limpieza?

*Si en trabajo de limpieza, lavar alfombras y si de momento no se requirieran abogados y tuviera que regresar ese u otro trabajo pues encantadísimo ¿no? Aprendemos de todo aquí en Betel.*

Y ¿No tiene metas así, este, futuras, dentro o fuera de Betel?

*Pues sí, siempre es bueno trabajar sobre metas, particularmente donde estamos ahorita trabajando, pues hay mucho que aprender, hay muchos proyectos todavía por delante, es un campo nuevo que se está abriendo en general en México: los derechos del paciente y por ahí tenemos que nosotros también de ayudar a nuestros compañeros... y metas también de quizás tener algunos estudios profesionales adicionales a lo que ya cursé en la Universidad, si es que se puede ¿no? algún diplomado una maestría, etc. relacionada con el área de la salud y el derecho.*

Entonces piensa digamos que, ¿Llevar las dos actividades?

*Si se pudiera combinar y ajustara al horario que llevo aquí pues yo creo que sí.*

*Aprender otro idioma también, no he tenido tiempo pero es otra de las intenciones entre más se prepare uno pues es más útil, es más útil.*

¿Si pueden permanecer aquí en Betel y por ejemplo en la tarde ya estudiar?

*Pues si queda tiempo si, uno tiene libertad, fuera del horario de trabajo es disponer de su tiempo.*

¿Es usted casado?

*No, soy soltero*

¿Tiene algún, cómo se llama, usted es el encargado por ejemplo del aspecto legal o hay otras personas que trabajan con usted?

*Hay un departamento legal en la Sucursal que es el que ve toda la cuestión legal y este departamento ve la cuestión médica relacionada con los asuntos de la sangre y en ese departamento ahorita si soy el único abogado; pero relacionado exclusivamente con asuntos de salud, nada más.*

¿Y no tiene personal que le ayude ó que esté a su cargo; por ejemplo en, aquí en Relaciones Públicas el Señor José Moreno tiene su secretaría?

*Hay dos secretarios en el departamento, somos tres: es un responsable, dos que estamos trabajando un poco más de cerca como auxiliares y otros dos que fungen como secretarios.*

¿Y nunca ha habido roces, ya sea aquí en este departamento o cuando trabajaba en limpieza o en el otro departamento legal, nunca ha tenido problemas de trabajo con sus compañeros, diferencias, roces?

*Pues nos llevamos muy bien todos, la verdad somos muy buenos amigos aparte de compañeros de trabajo. Si se acaba el horario de trabajo y a veces salimos a pasear juntos y pues yo creo que en todas las relaciones humanas siempre va a haber alguna fricción, pero pues sabemos como arreglarlas, ese es el asunto, no permitimos que si hay alguna fricción esta dure sino tratamos de zanjar los asuntos rápidamente.*

¿Y no tienen normas dentro de este departamento que tengan que cumplir?

Como políticas o algún reglamento

*Pues las mismas que rigen a toda la familia Betel*

El horario...

*Los horarios, etc. el mantener limpias las oficinas, contestar bien el teléfono; con buenos modales, el estar bien acicalados en el horario de trabajo, lo mismo que aplica en los demás...*

¿Su familia qué piensa de que esté usted aquí?

*Ellos no son testigos de Jehová, pero son respetuosos, son respetuosos*

¿Ya han visitado aquí Betel?

*No pueden porque están muy lejos, están en Monterrey y les da miedo la Ciudad de México.*

(Risas)

Y eso que esto no es precisamente la Ciudad de México.

*No, no, nada que se relacione con la Ciudad de México, por las noticias, lo que sale allá en provincia, tienen un concepto diferente al que tenemos nosotros, sabemos que hay cosas peligrosas pero no, pues no en todas partes, tampoco nos vamos a andar exponiendo en barrios peligrosos, ni nada, pero para ellos venir a la Ciudad de México representa un riesgo.*

¿Y usted les platica de todo?

*Si les platico, les he llevado fotos y pues...*

Respetan

*Respetan, han llegado a apreciar también lo que se hace aquí y me apoyan en lo que puedan*

¿No tuvieron objeción cuando usted decidió venirse aquí?

*No, no siempre han sido muy respetuosos*

¿Y entonces usted no conocía Betel hasta que...?

*Vine antes de paseo, de visita*

En las giras y todo eso

*Si, si, a tomar una gira y me gustó, y ya cuando terminé la carrera metí la solicitud*

Ah, se esperó

*Si, si a terminar todo, dejar arreglados ya los papeles y venirme.*

¿Cómo solventan sus gastos personales?

*Pues como somos ministros religiosos parte de nuestra labor es visitar las congregaciones que están a al alrededor. Todos los betelitas asistimos a las reuniones, salimos a predicar con nuestros compañeros como cualquier testigo de Jehová y la Asociación religiosa se encarga de sufragar esos gastos.*

Me parece que les dan un reembolso

*Un reembolso de gastos, que es una cantidad suficiente para cubrir nuestros gastos.*

Si usted tiene que ir a alguna otra región o Estado, no sé ¿La Sociedad también solventa esos gastos?

*Pues si sería algún asunto de trabajo sí.*

Si es personal no

*Si es personal o de vacaciones no.*

Con el reembolso tienen que salir

*A veces o a veces amigos que tenemos afuera ¿verdad? nos invitan, que entienden la situación de nosotros como ministros que no trabajamos, que no estamos obteniendo ganancia, dice: "Oye Noé, pues vente yo te pago los gastos y vámonos de vacaciones". Así por el estilo.*

Y este...

*Igual yo lo hacía cuando estaba allá y trabajaba con algunos amigos que andaban en eso también, entendía ¿verdad? Que mis amigos no podían de momento... Digo "Oye vente, pues escógete unos zapatos y yo te los pago". Así lo hice cuando yo estaba allá y ahora que estoy aquí pues algunos hacen lo mismo conmigo. Igual y quizás me toque regresar allá y trabajar y pues ahora que entiendo más lo voy a ser ¿no? con mis amigos que están aquí. Que no es indispensable, tenemos lo suficiente no se si ya visitaron, hay un taller de reparación de calzado y muchas cosas que nos permiten no inquietarnos tanto por eso tenemos lo suficiente y estamos contentos con lo que hay*

Se concentran en...

*Nos concentramos en lo que hay aquí. Nunca nos falta nada.*

¿O sea, más o menos hay un promedio de tiempo qué están en una área o pueden estar así en una función todo el tiempo que permanezcan aquí?

*Varia, es muy diferente depende de la necesidad de trabajo que se tenga , puede ser que me cambien del departamento legal o regrese a alguna otra área. Pero los que estamos aquí venimos con esa disposición de trabajar donde se necesite.*

¿Cómo concibe a la organización?

*¿De los testigos de Jehová?*

Bueno Betel

*¿Betel? La sucursal de México, pues impresionado ¿no?, cada día aprendo cosas nuevas, es, siempre, nunca me deja de sorprender lo que se hace aquí, lo que se logra y sobre todo porque la gente tiene un motivo correcto para hacer las cosas, que es ayudar al prójimo y servir a su creador, a Dios, cuando se tiene ese motivo las cosas se hacen de corazón y salen bien, es lo que me impresiona ¿no? o sea ¿cómo hay tanta gente trabajando pues voluntariamente y sin percibir ningún salario? A mí no me deja de impresionar y con la actitud correcta, todos, es decir aquí siempre encuentras gente sonriendo por todas partes que te tratan bien, no escuchas malas palabras, gente fumando, para nada ¿Por qué? Porque vienen con el deseo correcto de hacer las cosas y para mí es una evidencia de lo que se pudiera lograr en un futuro, nosotros creemos que va a ver un cambio en la tierra, Dios va administrar directamente las cosas y se puede ver lo que el humano puede lograr cuando tiene la actitud correcta, de hacer las cosas para su creador y para ayudar a la gente y no tanto para beneficiarse personalmente, se puede avanzar mucho y cuanto no hubiera avanzado la humanidad si hubiera hecho las cosas con ese enfoque, por amor a su creador y a su prójimo, no habría armas, ni guerra, ni terrorismo, ni delincuencia; sería un mundo totalmente distinto. Y al menos desde mi punto de vista Betel es una evidencia pues de que si se pueden hacer bien las cosas.*

¿Y crees, crees... perdón, cree que pueda crecer más, porque ahorita ya es una muy grande, cómo la ve a futuro?

*Pues si hay aumento, no sé el porcentaje no soy la persona tampoco adecuada para informarles esto pero si hay un porcentaje de aumento y va creciendo, ahorita lo que se es que se está dando atención a las personas que hablan lenguas indígenas, lenguaje de señas y por ahí hay muy buena respuesta y quizás obligue esto a que haya un incremento.*

¿Y cree que le haga falta algo, algún departamento, alguna área?

*No, absolutamente nada. ¿A mí personalmente o a Betel?*

A Betel

*No, no. Bueno tengo una visión muy limitada realmente de las cosas, he estado nada más en tres departamentos, pero al menos en lo que he estado y lo que he podido ver, pues es un equipo bastante completo el se tiene para dar atención a las necesidades de todo el mundo.*

¿Y cree que hay cambiado desde su ingreso hasta ahorita?

*Pues en cuanto a instalaciones sí, cuando yo llegué todavía no se terminaba Betel 4 y había muchos edificios y algunas cuestiones mecánicas sobre cómo hacer las cosas, cómo organizar el trabajo, también, pequeños ajustes que te permiten hacer las cosas de mejor forma ¿no?*

¿En algunas políticas por ejemplo, para que haya más control?

*Pues cosas sencillas de cómo mandar la ropa a la lavandería, x, detallitos se van puliendo no.*

¿Y usted que está en el departamento legal, han cambiado algo respecto al gobierno, alguna ley, bueno, algunos detallitos de eso?

*Pues si se ha avanzado bastante, por citar un ejemplo en Estados Unidos gran parte de la libertad religiosa que se tiene se debe a batallas jurídicas que han tenido los testigos de Jehová defendiendo sus derechos ¿De qué? De predicar de casa en casa, de reunirse y en México ha sido algo similar también, se han librado algunas batallas jurídicas que proporcionan más libertad religiosa no sólo a los testigos sino a la gente en general.*

Si, a las minorías

*A las minorías, una de ellas que pues prácticamente ya está ganada, por muchos años se estuvo expulsando a los niños testigos de Jehová por no saludar la bandera. Se empezaron a promover algunos recursos legales, quejas en la Comisión Nacional y hasta ahorita se ha conseguido pues que los niños preserven su derecho a recibir la educación que es lo principal, y esto ha empujado al gobierno, lo digo porque apenas el día de ayer, el señor director de asuntos religiosos, pues ya pretenden incluir algo relacionado con la objeción de conciencia, es decir cuando alguien por convicciones personales no puede cumplir con la ley se le debe de eximir, si a mí, mis convicciones no me permiten tomar un arma y matar a la gente pues se le debe eximir del servicio militar o si mis convicciones no me permiten entonar un, un, un himno nacional en el cual se mencionan que se debe tomar las armas para matar a la gente o a los enemigos ¿verdad? O que hable de Dios de alguna forma, o si mis convicciones no me permiten proporcionar algún tipo de saludo o veneración a un símbolo patrio porque yo considero que eso afecta la relación que tengo yo con el creador, pues se debe eximir así se hace en muchos países, se les exime de sus obligaciones cívicas o militares y en México al menos pues ya se ha avanzado mucho en ese campo, a los niños ya no se les presiona, en algunas escuelas se les llegaba a*

*expulsar y pues ahorita Derechos Humanos que esta también pues a favor que no se les sancione con bajarles puntos en las materias. ¿Verdad? La objeción de conciencia debe protegerlo completamente de no ser perjudicado porque el niño no puede cumplir con esa obligación por sus convicciones, y si se le obliga a hacerlo lo daña emocionalmente.*

Sí, porque luego sienten vergüenza, de que lo expongan ahí al público

*Si, los exponen al público*

Incluso llegan a faltar los lunes

*O que llegan un poquito tarde, etc. ¿no? Así es como lo han manejado en algunas escuelas, pues si representa un daño emocional para el niño, que una persona adulta que es superior a él en fuerzas en todo le trate de obligar a hacer algo que el niño no quiere, con eso o con alguna otra cosa que lastime sus sentimientos o lo que el cree, los niños tienen derechos también, tienen una conciencia que se les debe respetar.*

¿Y bueno, es que este es un problema desde hace mucho tiempo, nunca se les ha ocurrido a ustedes como organización, pues no sé, si este problema es sólo con los testigos porque no realizar...?

*CAMBIO DE CASSETE*

*Son particulares y nosotros creemos que nuestros compañeros tienen derecho a beneficiarse del sistema educativo y sistemas de salud que ofrece el gobierno.*

¿Estos hospitales privados son...?

*No, no son de nosotros, de médicos que han visto los beneficios de las alternativas.*

¿Pero ustedes no los apoyan?

*No, no es nuestra labor. Pues igual que los demás, igual que los demás, pero como nuestra labor fundamental es la educación bíblica y no crear escuelas u hospitales, se distraería el objetivo que tenemos aquí que es enseñar a la gente la Biblia.*

¿Y cuál es el objetivo de la organización?

*Enseñar a la gente lo que dice la Biblia*

¿Qué se multipliquen digamos?

*Pues difundir un mensaje que Jesús encargó y que esta ahí y que la gente lo tiene que conocer, esa es nuestra labor y al que quiera pues le podemos explicar o enseñar un poco más.*

¿Ese es el objetivo?

*Ese es nuestro objetivo, el objetivo que persigue Betel. Y esto que hacemos, por ejemplo yo, pues es un poco más secundario pero...*

Bueno no deja de ser importante

*No deja de ser importante porque pues va el bienestar de nuestros compañeros también.*

Entonces ustedes digamos que luchan... ¿Esto que hacen es una manera también como de invitar a las personas, es decir, de bueno si ustedes entran aquí pues no van a estar solos, el hecho de que defiendan ¿cómo se llama?

*Su libertad religiosa, sus creencias*

¿Si creen que...?

*¿Una forma de atraer a más gente?*

Sí

*No, nuestra estrategia es visitar a personas de casa en casa, conducirles estudios en sus hogares, ese es el modelo que dejó Jesús. Que no se vea esto como una ayuda de beneficencia, algunas organizaciones religiosas así lo hacen. OK, si vienen aquí les vamos a dar despensas, ayuda de este tipo, asesoría legal, etc. nosotros no, hacemos esto porque amamos a nuestros compañeros y pues no queremos que tengan problemas por sus creencias, ya problemas personales pues cada quien contrata a sus abogados o médicos, pero si es algo relacionado con sus creencias pues le entramos a ayudarles.*

¿Y no se sienten rechazados así por, por ese, esa creencia de no saludar a la bandera?

*Pues a mí no me tocó porque yo me hice testigo ya grande ¿no?, pero si me imagino, me pongo en el lugar de ellos pues que si es una prueba muy grande, hay un relato de la Biblia en Daniel donde se pretendía pues hacer que tres jóvenes hebreos veneraran a una imagen que representaba al rey de Babilonia y ellos se abstuvieron a hacerlo.*

¿Los metieron a un horno?

*A un horno y pues el ángel de Dios ahí los protegió, es un precedente pues como tratamos de mantener nuestras creencias o nuestras convicciones, no que queramos morir o que sea algo que me gusta estar sufriendo ¿no? sino que somos leales a lo que creemos y no nos quedamos con ello en nuestras casa sino que en todas partes vivimos de acuerdo a nuestro principios, no nada más cuando nos convenga o las cosas están bien, sino que tratamos de ser leales a... y algunos les ha costado la vida, en el tiempo de los nazis mataron a muchos testigos por no hacer el saludo "Hi, Hitler" que de alguna forma le atribuían cierta divinidad a Hitler, era un acto de adoración y por ese simple saludo, por no hacerlo, a los campos de concentración y...*

Los mataron

*Si, los mataron y vivieron tiempos muy difíciles, y pues estamos dispuestos a pasar por todo eso con tal de ser leales.*

¿Y a usted le gustaría permanecer aquí toda su vida?

*Si, si, si, si, todo lo que se pueda.*

¿Y por ejemplo de la ayuda en el aspecto legal, esto es sólo en México?

*No, esto es en todo el mundo*

Pero, como encargados aquí de la Sucursal

*Así, en México y Belice también*

¿También?

*Estamos atendiendo ahorita el país de Belice*

Porque en Belice no hay sucursal

*No hay sucursal*

Pero ¿Para las revistas y para material, pues revistas bibliográficas, mandan a toda, cómo se dice...

*Centroamérica*

Entonces eso se denomina para ellos, pero respecto a lo legal nada más es México y Belice

*Nada más*

¿Y no piensan ampliar su extensión?

*Cada país de Centroamérica tiene su sucursal, tiene su departamento legal, servicio de información sobre hospitales y ya.*

Lo que pasa es que cada si país tiene su sucursal lo que no hay es la imprenta ¿no?

*Exactamente, la imprenta*

Aquí lo que hay es la imprenta

*La imprenta*

Que abastece a Centroamérica

*Parte de Centroamérica*

¿Y en Belice cómo le han respondido?

*Pues han estado las cosas tranquilas hasta donde entendemos, el gobierno también respetó las creencias de sus ciudadanos y no, no se han reportado muchos problemas.*

¿Y usted se capacita para realizar su trabajo?

*Pues tratamos de estar al día con las leyes, recibimos el Diario Oficial de la Federación, seguido hacemos consultas en internet, asistimos a cursos, seminarios, eventos, estamos en contacto con el Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM y con otra gente que también está más o menos, en temas relacionados o familiarizadas con esto y cuando hay un evento nos hablan y vamos.*

¿Todo eso es solventado por la organización?

*Si, por la asociación.*

Por donaciones voluntarias

*Exactamente, nuestros compañeros donan igual cuando nosotros mismo también damos pequeñas donaciones porque pues sabemos para que son en que se van a usar*

Y por ejemplo, mencionaron aquí que si tienen vacaciones, si pueden trabajar y pueden ganar dinero

*En vacaciones*

Y si ese dinero ustedes lo quieren, no sé aportar a la organización, lo dan, como una donación

*Si es totalmente voluntario, no hay diezmos, no se hacen colectas, no se pasa la charola pidiendo dinero, no es totalmente, bueno es lo que esta en la Biblia, es lo que se debe hacer, es lo que se debe hacer.*

¿Cuándo se presenta algún problema de trabajo, administrativo por así decirlo, a quién recurren?

*Pues normalmente hay un superintendente que es el que nos da la pauta a seguir?*

¿Y el superintendente, hay un superintendente del...?

*Del departamento*

¿Si?

*Si*

¿Y el nada más se dedica a ser superintendente?

*Atiende una sección del país y hace mucho trabajo a parte de ser superintendente*

¿Del país?

*No de una región*

Así les decía, lo tenemos seccionado para fines prácticos. Que se recibe una llamada, de qué Estado es, a pues a fulano le toca, a Noé, o otros compañeros y ya.

¿Usted es sólo predicador?

¿En la congregación?

*Si*

Tenemos la oportunidad de servir como ancianos también

*Los betelitas sirven como ancianos*

Algunos, algunos como siervos ministeriales, no sé si ya les han explicado un poquito sobre eso

*Si*

¿Y cómo es que pueden ser siervos o ancianos, a qué se debe esa mención?

*Pues la Biblia tiene los requisitos para cualquier persona, sea que este en Betel o no, que pueda servir en esa capacidad, como ministerial, ser un ministerial o anciano y si uno reúne los requisitos estando o no en Betel.*

Pero ustedes como betelitas digamos que tienen alguna preferencia para serlo

*Pues se espera que seamos ejemplos, seamos ejemplares, muy, muy ejemplares, nuestros compañeros ven a los betelitas como personas que son modelos en el vivir cristiano, que aplican los principios bíblicos, como debe ser y todo y pues se supone que debemos reunir los requisitos cuando se llegue a la edad correspondiente*

¿Y, bueno una es por qué algunos betelitas si pueden, por esos requisitos que tienen que cumplir?

*Por lo que está en la Biblia, si*

¿Y por ejemplo, para entrar a Betel que requisitos deben cumplir?

*Pues tener 19 años por lo menos, entre 19 y 35 años, buena salud física, buena salud mental y buena salud espiritual también*

¿Tienen algún requisito de tiempo?

*¿De bautizado?*

¿Algún tiempo de ser testigo?

*Ya no me acuerdo, tiene tiempo que llené la solicitud la verdad, pero sí, no sé si sea de un año, no recuerdo francamente*

Pero si necesita ser bautizado

*Bautizado por lo menos*

¿Pero no necesita otro requisito, qué diga “no hubiera entrado sin esto”?

*Pues que este uno dispuesto a trabajar donde se necesite*

El voto de pobreza...

*Exacto, este, buena salud les decía, que sea uno también ejemplo*

¿Piden referencias, por ejemplo de la congregación donde usted estaba?

*Si, los ancianos de la congregación, pueden ser que recomienden, deben de recomendar a las personas?*

¿Cuántas recomendaciones?

*Pues los ancianos, ya no recuerdo si son dos o tres, del comité de servicio de la congregación que son tres ancianos*

¿Y en la recomendación no les hacen entrevistas o algo así?

*Si, pues nos conocen normalmente a lo que vamos*

¿19 años se me hace muy chico?

*Un año más de la mayoría de edad?*

Si

¿Hay aquí personas que hayan entrado antes, que tengan alguna excepción, que hayan entrado más jóvenes?

*Pues no, no conozco yo a nadie*

Y no se ha dado el caso de alguien que haya llenado su solicitud y que lo acepten y que no le guste el lugar en que lo pongan, se tiene que ir de Betel o bueno ya no acepta

*Pues aquí hay libertad, si he sabido de amigos que no se han podido adaptar, sea Betel, la ciudad de México, sea el smog o la altura, "x" cosa ¿no? y pues se tiene la total libertad de salir cuando uno lo desee, nadie está aquí a la fuerza, nadie. Y pues se tiene todavía amigos, que es lo bonito ¿no?, se conserva amistades, salen de Betel, tiene uno amigos por todas partes.*

¿No ha escuchado de problemas que ha habido, expulsiones quizás?

*Si ha sucedido, no si sepan que los testigos de Jehová seguimos el modelo bíblico de no ser permisivos, es decir, tolerar conducta inmoral, en la congregación se les brinda la ayuda, si las personas no desean corregir su manera de ser y ajustarse a los principios que están ahí pues tienen que ser expulsados, es el modelo que está en la Biblia, por qué, porque se si se pone una manzana podrida junto a una sana pues se sabe lo que va a pasar, y es lo mismo con esto, una persona que sigue una conducta contraria a lo que dice la Biblia puede ser una mala influencia para los demás y en ocasiones se tiene que tomar esa medida, de expulsarlo.*

¿Pero siempre si tienen la opción de regresar?

*Si, si*

Porque por ejemplo si aquí en Betel expulsaron a alguien, esa persona si tiene la oportunidad de regresar a Betel?

*Si, hasta donde yo se si.*

¿Y cuando entran se les da un reglamento con las políticas...?

*Algunas normas, porque pues vivimos, es una institucional y pues para que haya orden tiene que estar regido por algunas normas pues este, pues un poquito más elevadas de lo que se esperaría en una casa, en una casa también hay normas, el papá también fija las normas de las llegadas, las horas de las comidas, normas internas del hogar, igual con Betel también hay normas internas... ¿Para qué? Para protección de nosotros mismos, el cuidado de las instalaciones, de la convivencia más armoniosa entre nosotros mismos. ¿Cómo qué? Como no tener muy alto el volumen de la televisión, lo que nos molesta de nuestros vecinos allá afuera que sabemos perfectamente que es, que tiene el radio muy fuerte, que esta con gritería toda la noche, fiesta excesiva, que perturba la paz de otro ¿no? Entonces se trata de cuidar todos esos detalles, se tiene mucha consideración para los demás, por ejemplo si voy y uso un baño pues procuro dejarlo limpio, para el que sigue... si se acabó el rollo nuevo, pues ponerlo de una vez y no dejarlo así, lo que sea, si alguien lo va a usar pues procuramos dejarlo como a nosotros nos gustaría recibirlo.*

¿Y en el horario, por ejemplo si tienen alguna fiesta?

*¿Un convivio aquí en Betel?*

¿Si pueden llegar tarde, en la noche, en la madrugada?

*Pues, vaya de poder si se puede, pero...*

No es muy conveniente

*No es muy recomendable por la rutina que llevamos también, bueno independientemente de que no es muy ejemplar estar llegando, a veces pasa por las distancias "oye me invitaron a una fiesta, tuve que ir a una boda "x" cosa en el Distrito y la distancia una hora, dos horas... pero si ya es de cada de semana pues uno tampoco va a aguantar ese ritmo de vida.*

¿Cuándo son digamos sus días de descanso?

*El sábado por la tarde y el domingo, y podemos tomar dos, sábados trabajamos medio día nada más, pero en el caso de los hombres podemos tomar dos sábados al mes.*

¿Tienen diferentes normas para hombres y mujeres en Betel?

*Se tienen un poquito de más consideraciones para las mujeres*

¿Cómo en qué aspectos?

*Por la edad les dan a veces más sábados libres*

¿Por la edad?

*Si, porque tienen necesidades más especiales pues se procura verdad.*

¿Esas son ya políticas que están por escrito ya para cada, para determinada edad o...?

*Si, si, si*

¿Y eso que departamento lo maneja?

*Pues ya es una instrucción establecida para todas las familias Betel*

¿Pero no hay un departamento que se encargue no sé, de los Recursos Humanos o algo así?

*La oficina de Betel es la que*

¿La oficina de Betel?

*O hogar Betel*

¿Dónde está?

*Está en Betel 4, se encarga de ver todas nuestras necesidades, nuestra habitación, el lugar donde vamos a desayunar, todo, todo.*

¿Aquí todos pueden tener departamentos o mandos a su cargo, sólo pueden ser hombres?

*Normalmente así es, porque Betel se rige mucho por la Biblia y la Biblia también es el patrón que ha dejado para las congregaciones que sea el hombre quien lleve la delantera y asuma la responsabilidad, creemos que el hombre está diseñado de esa forma, para asumir responsabilidades.*

¿No ha habido problemas de que la mujer aquí se sienta pues desplazada, inferior, pues aspectos así?

*No que yo sepa*

Ni en las congregaciones

*No, no he visto que quieran mandar o subirse, como sacerdote, en algunos lugares hay mujeres que son las sacerdotas de las iglesias, la iglesia anglicana tiene sacerdotas que son mujeres.*

Si, porque la mayoría no

*O ministras, si, o algunas iglesias evangélicas tienen ministras, a mí me ha tocado verlas ¿no? al menos en Monterrey no sé aquí para esta zona del país, pero yo si las he visto porque ahí pegado a mi casa hay una iglesia, asambleas de Dios sin el ánimo de criticar ¿no? pero seguido había ahí una mujer que era la que dirigía las cosas y al menos lo que dice la Biblia es diferente ¿verdad? Que es el hombre quien debe asumir la responsabilidad.*

¿Y por ejemplo no hay aquí una edad en la que digan sabes que mejor ya no estés aquí o...?

No

¿Nunca ha habido un caso en el que la organización le diga a una persona pues ya no quiero que estés aquí?

(Interrupción)

Pues esperemos que les haya servido la entrevista

*Si, muchas gracias*

**CASO DE ESTUDIO  
OBERVACIÓN DIRECTA  
INSTALACIONES:  
SUCURSAL EN MÉXICO DE LOS TESTIGOS DE JEHOVÁ**

El día 28 de Marzo volvimos a las instalaciones de los Cristianos Testigos de Jehová preguntando por el Sr. José Moreno, debido a que en nuestra anterior visita no terminamos de conocer por completo el complejo denominado Betel 4. Los miembros de esta sucursal tienen un horario de comida de 12.15 horas razón por la cual se nos trasladó a una sala de espera hasta que salieran del comedor. Aproximadamente a la 1:30 horas la secretaria del Sr. José Moreno (Relaciones Públicas) nos proporcionó las copias de un trabajo antes realizado por estudiantes de la UAM- Xochimilco, como un apoyo para nuestra investigación, así mismo nos comunicó que el Sr. Moreno no podía atendernos en esos momentos pero que si queríamos podíamos terminar de realizar la gira anterior.

Posteriormente nos dirigimos a Betel 4, donde percibimos gran movimiento, la razón era que los días 28 y 29 de Marzo la Sucursal llevó a cabo un evento denominado “Casa Abierta”, en la que se pretendía dar a conocer a los vecinos de los alrededores, aunque no fuesen Testigos de Jehová las nuevas instalaciones.

Se formaban grupos de personas a quienes se les colocaba una calcomanía de visitantes, así como les era asignado un guía que los llevaría a recorrer el complejo y que les respondería todas sus preguntas.

A nuestra llegada preguntamos por el Sr. José Moreno pero se nos dijo que en esos momentos estaba realizando una gira, después de explicarles que ya antes habíamos realizado una visita pero que no terminamos por completo la gira y que nos encontrábamos realizando un proyecto, se nos asignó un guía el cual nos explicó que para enviar invitaciones a los vecinos del lugar se tomó como referencia las bases de datos que los miembros de las Congregaciones tenían de sus respectivas zonas<sup>24</sup>.

El primer lugar al que fuimos es el Comedor, al entrar nos encontramos con una estancia amplia y limpia, alfombrada; al fondo se encuentran dos guardarropas. A ambos lados de esta sala de espera podemos apreciar los dos comedores, en ellos se encuentran distribuidas varias mesas para albergar a los cerca de 1000 Testigos de Jehová, como habían terminado de comer algunos Betelitas estaban limpiando el lugar. Todas las mañanas, de las 7:00a.m. a las 7:40 horas se sirve el desayuno, a las 12:15 la comida y a las 5:00 la cena. Nuestro guía nos explicó lo siguiente: el desayuno comienza a las 7:40 a.m. es forzoso que los miembros de Betel asistan a él ya que es en este lapso de tiempo en que se hace oración, estudiando pasajes de la Biblia y la parte que corresponde de una sus publicaciones (Examinando diariamente las escrituras), este es guiada por un varón que posee conocimiento al respecto, cabe mencionar que el acto se

---

<sup>24</sup> Una muestra de la invitación que se dio está anexa a este documento.

transmite por circuito cerrado de televisión a todas las instalaciones. Al terminar los alimentos, los hermanos van a sus dormitorios a cambiarse de vestimenta si así lo requiere su trabajo para continuar con sus labores diarias. La comida como ya se dijo se sirve a las 12:15 de la tarde para lo cual las labores se suspenden, también se hace oración pero no es obligatoria la asistencia. La cena se sirve a las 5:00p.m. nuestro guía nos advirtió que si algún betelita no desea cenar en el comedor puede pedir una porción de comida y llevarla a su dormitorio o bien llevar otros alimentos que haya comprado.

Para estos tres alimentos trabajan en conjunto varios hermanos que fungen de meseros, cocineros, lavatrastes, etc. La sucursal aún no cuenta con sus propios campos de cultivo razón por la cual compran lo que se necesite.

Posteriormente nos dirigimos a la sección en la que se encuentran el servicio de Reparación de calzado, lavandería y tintorería o lavado en seco. Las cuales describiremos a continuación:

**Reparación de calzado.** En esta zona los hermanos llevan a reparar el calzado, mochilas o bolsas de piel (que los hermanos regularmente usan para su predicación). Cuentan con los instrumentos adecuados para realizar tal fin. En la entrada colocaron una mesa en la que muestran el “antes” y “ahora” de algunas piezas. Para tener un control se les entrega una nota a quien requiera el servicio en donde especifica lo que desea.

**Lavandería.** Es un espacio amplio, en el podemos encontrar grandes lavadoras así como secadoras y una “mesa rotativa” en la que se depositan los bultos de ropa que recogen las amas de llave un día de la semana. En el fondo se encuentran grandes “planchadoras”. Todos estos instrumentos son manejados por los hermanos a quienes se les brinda una capacitación. Se nos explicó que los trapos de limpieza son colocados en redes de diferentes colores y luego son echados a las lavadoras. Algunos hermanos pueden hacer especificaciones respecto a su ropa si así lo desean para que los hermanos que realizan la labor la lleve a cabo. Cabe mencionar que para llevar un control más específico la ropa es marcada con una clave, si alguna ropa se extravía basta con que se dirija con alguno de los hermanos que trabajan en esta sección para que este lo busque en la sección de ropa extraviada.

Por otro lado, los betelitas también tienen la opción de lavar su ropa aparte puesto que en cada dormitorio hay una pequeña lavadora.

**Lavado en seco.** En esta sección, los hermanos pueden llevar aquella ropa que necesita este servicio, al igual que en las anteriores secciones se les entrega una nota en la que especifican si desean que se les aplique todo el proceso o sólo una parte de él.

La capacidad de estos dos últimos servicios se aprecia al contabilizar 650 pantalones, 1500 camisas y 840 blusas diarias que son lavadas y planchadas.

Después de visitar estas secciones nuestro guía nos condujo a la Biblioteca, la que posee estantes con bibliografía bíblica, revistas, etc. También poseen computadoras para que los hermanos preparen las clases que imparten a otros miembros testigos o para la obra de predicación que llevan a cabo algunos días de la semana.

Para ese entonces había terminado nuestro recorrido al Edificio de Servicios como regularmente se le conoce. Nuestro guía nos condujo a un espacio que habían preparado para los visitantes en donde se les proporcionaba y a quien quisiera; material bíblico (revistas, libros, etc.) y alimentos (refrescos, botanas y bocadillos) estos eran atendidos por hermanos meseros o sus mismos guías quienes les aclaraban cualquier duda o comentario. Después de adquirir sus alimentos podían tomar asiento en lugar preparado para ello, cabe mencionar que este espacio estaba protegido con una lona.

En general, la mayoría de los visitantes eran estudiantes de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de México) quienes iban vestidos propiamente.

Por nuestra parte después de descansar un momento, nos dirigimos a la recepción, en el camino se nos preguntó si éramos visitantes y nuevamente se nos asignó un nuevo guía el cual nos explicó que era una medida de seguridad, para que las personas ajenas al complejo no se perdieran en él. Al dirigirnos a la recepción pasamos cerca de los dormitorios, de ellos se nos dijo que albergaban 720 habitaciones y eran atendidos por 123 amas de llaves.

Al entrar a la recepción preguntamos nuevamente por el Sr. José Moreno, al tratar de localizarlo se nos dijo que este se encontraba dando una gira, por lo que tomamos la decisión de comunicarnos después con él vía telefónica.

A la salida preguntamos si nos podían proporcionar una invitación del evento, como se les habían terminado en este lugar llamaron a las oficinas de Betel 1 para que a nuestra llegada nos dieran una. Al llegar ahí esperamos un momento, el hermano encargado de darnos el documento nos lo proporcionó. Terminó nuestra visita.