

# **Testigos de Jehová**

## **Introducción**

## **Revisión de literatura**

## **Metodología**

## **Historia de los Testigos de Jehová**

## **Análisis**

## **Conclusión**

## **Bibliografía**

### **I. Introducción**

Realizamos el análisis de conducta organizacional mediante un enfoque en la motivación porque vivimos en una sociedad comercializada globalmente. Definitivamente es parte de nuestro diario vivir la compra y venta de bienes y servicios donde deseamos que sean de la mejor calidad posible. Hay una relación muy estrecha entre la calidad de los bienes y servicios que adquirimos y la motivación que han demostrado quienes estuvieron involucrados en el proceso de producción y venta de éstos. Es muy lógico pensar que un empleado motivado y satisfecho en su trabajo se desempeñará mejor que un empleado que no se siente realizado ni piensa que su esfuerzo esta siendo compensado justamente. Por lo tanto realizará solamente lo indispensable en sus deberes y obligaciones sin exceder expectativas ya sea porque no se siente motivado a nivel profesional o personal.

La motivación es un factor determinante en el éxito de nuestro trabajo y vidas personales. Sin motivación causaremos un estancamiento que no nos permitirá dirigirnos a alcanzar nuestras metas y en la cual perderemos el objetivo y propósito de lo que hacemos en nuestro diario vivir.

Nosotros como futuros gerentes, debemos adquirir el conocimiento mediante teorías y estrategias que facilitarán el que motivemos apropiadamente a quienes esten bajo nuestra supervisión. Si quienes están en nuestro alrededor se encuentran motivados, lograremos alcanzar y probablemente sobrepasar las metas que hayan sido propuestas para nuestra organización. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos competitivos. Es por ésto que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante. La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados y por ende, mantener unos niveles de productividad competitivos en comparación a otras organizaciones.

### **II. Revisión de literatura**

Cuando hablamos de motivación en el contexto organizacional pensamos en actitudes y razones que tenemos para trabajar hacia un objetivo que nos hemos propuesto. Motivación se refiere al nivel, dirección y persistencia del esfuerzo o impulso que un individuo realiza para satisfacer sus deseos, necesidades o metas. Sabemos muy bien que la motivación no es solamente una compensación salarial sino que incluye muchos otros aspectos del empleado tanto a nivel intelectual, como físico y espiritual.

El ciclo motivacional comienza con una ansiedad del individuo, ya sea ocasionado con un origen de ambito profesional o personal, pero que de todas maneras se afectará mutuamente el uno al otro. Esta ansiedad, romperá el equilibrio del individuo causándole tensión y frustración si sus expectativas y accesibilidad para lograr éstas no lograrán darse dentro del clima organizacional al que esta rodeado. La motivación es un elemento primordial en el desempeño de los individuos

dentro de la organización que facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de grupo a trabajar juntos por un mismo propósito.

Hay varias teorías relacionadas a las causas de la motivación así como el análisis de ésta. Estas teorías se dividen en teorías de contenido y teorías procesales. Las teorías de contenido agrupan aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas. Las teorías de procesos agrupan las teorías que consideran cómo una persona llega a motivarse.

Teorías de contenido:

- Jerarquía de las necesidades (Maslow)
- Teoría bifactorial (Herzberg)
- Teoría de la existencia, relación y progreso (Alderfer ERG)
- Teoría de las tres necesidades (McClelland)

### **Teorías de contenido:**

Teoría de la jerarquía de necesidades (Abraham Maslow) Su premisa básica dice que la gente está motivada por el deseo de satisfacer necesidades que no han sido completamente satisfechas (Raush, 1978, p.146). Maslow divide las necesidades en cinco niveles entre estas las de orden primario y secundario.

#### **a) Las de orden secundario son las siguientes:**

- Necesidades fisiológicas básicas– son aquellas indispensables para vivir tales como comida, agua, aire, sueño, ropa y techo.
- Necesidades de seguridad – se refieren a la protección contra el peligro o privación, estabilidad en los eventos personales de día a día como por ejemplo la seguridad de vivienda y empleo.
- Necesidades sociales – el hombre por naturaleza tiene el deseo de relacionarse con las personas que se encuentran en su alrededor, ya sea a nivel familiar, personal o profesional. Se trata de cariño, afecto, participación en actividades sociales y/o grupos, afiliación.

#### **b) Las de orden primario son las siguientes:**

Necesidades de estima y estatus – Ya para el individuo no basta con relacionarse a un grupo sino que tendrá la necesidad de ser apreciado y respetado por los demás, tener reputación, prestigio, autoestima y sentido de competencia.

Necesidades de autorealización – se refiere al crecimiento, uso de habilidades y creatividad donde el individuo siente que ha desarrollado al máximo su potencial.

La teoría de Maslow esta ilustrada en una piramide en la cual las necesidades de orden secundario estan en la base de la piramide y las de orden primario estan en el tope.

Algunos investigadores sugieren que las necesidades primarias (la autoestima y la autorealización) tienden a ser más importantes que las necesidades secundarias mientras los individuos van ascendiendo al nivel corporativo (Maslow, 1965). Otros estudios recalcan que las necesidades varían de acuerdo a la etapa profesional del individuo, el tamaño de la organización e incluso la situación geográfica de ésta (Porter, 1963).

Teoría bifactorial (Frederick Herzberg) Esta surge como consecuencia de un estudio en el cual se le preguntaba a trabajadores que aspectos de su trabajo los hacían sentir muy bien y cuales los hacían sentir muy mal (Miron and McClelland 1979). En base a las respuestas, Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores que explica los diferentes aspectos que son las causas primarias para la satisfacción o insatisfacción del trabajo.

a) Los factores higiénicos o insatisfactorios – estan asociados al contexto y al entorno del trabajo. Enfatiza más el medioambiente en el cual la gente trabaja que en la naturaleza del

trabajo mismo. Entre estos aspectos se encuentran: las políticas de la organización, la calidad de la supervisión, las condiciones de trabajo, el salario y las relaciones con compañeros y subordinados. Entre estos aspectos, Herzberg encontró que un salario bajo podría ocasionar que la persona este insatisfecha pero un aumento en éste, no necesariamente causaría una satisfacción o motivación. Por eso, el mejorar los factores higiénicos no ayuda a motivar a las personas, sino simplemente a prevenir que se encuentren insatisfechos.

Herzberg escogió la expresión “higiene” con el propósito de reflejar su intención de prevenir y evitar insatisfacción en el medioambiente de trabajo o amenazas potenciales a su equilibrio. El considera su uso en el trabajo como un tipo de medicina preventiva (Raush, 1978, p.149).

b) Los factores motivadores o satisfactorios – se refieren al contenido del trabajo, a las tareas y a los deberes relacionados a éste. Estos factores producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad a niveles de excelencia. Entre estos factores se encuentran: la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el progreso, el desarrollo y el crecimiento.

Según Herzberg “si tu quieres que la gente haga un buen trabajo, dale un buen trabajo para hacer”(Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000, p.114). Es decir, que para que un trabajador este satisfecho se le debe brindar la oportunidad de llevar a cabo actividades desafiantes y estimulantes. Aun así, esta teoría, al igual que las demás teorías de contenido, desde el punto de vista científico no provee evidencia de que hay una relación directa entre la motivación y las necesidades con la satisfacción y el desempeño del individuo dentro de la organización (House and Widgor, 1967).

Teoría de existencia, relación y progreso (Alderfer’s ERG) Esta teoría de Clayton Alderfer’s se basa en las necesidades de los individuos pero se diferencia a la teoría de Maslow’s en tres aspectos.

a) Alderfer agrupa las necesidades de los seres humanos en solo tres categorías, a diferencia de Maslow que las agrupa en cinco categorías. Estas tres divisiones son las necesidades existenciales, las necesidades de relación y las necesidades de crecimiento.

Las necesidades existenciales son aquellas necesidades básicas de los individuos. Tales como las fisiológicas, de seguridad y materiales.

Las necesidades de relación establece el deseo de satisfacer las relaciones interpersonales tomando en cuenta la necesidad social y el componente externo en la interacción de éstos.

Las necesidades de crecimiento son las de anhelar el desarrollo y crecimiento personal continuo. Esto incluye el componente interno de la clasificación de estima y la de autorealización.

b) Alderfer considera que el componente de frustración – regresión hará que el individuo desarrolle una necesidad inferior si es que no puede satisfacer una necesidad superior contrario a la teoría de Maslow que los individuos progresan sus necesidades en la jerarquía de estas. Este componente de frustración – regresión pudiese ayudar a comprender porque a veces los individuos se enfocan más en aspectos relacionados con el salario, beneficios o condiciones de trabajo, debido a que no puede satisfacer necesidades mayores como lo sería el crecimiento profesional.

c) Alderfer no cree que las necesidades se satisfacen en un orden cronológico. El entiende que varias de estas pueden operar al mismo tiempo, ya que hay otros factores como el ambiente cultural y antecedentes familiares que podrían cambiar el orden de prioridad.

Teoría de las necesidades adquiridas (McClelland) Esta teoría divide las necesidades del ser humano en tres categorías y son la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la

necesidad de poder. Según McClelland estas necesidades se van adquiriendo a través del tiempo, como resultado de las experiencias de la vida.

La necesidad de logro es el deseo de hacer algo mejor y más eficiente para resolver problemas y manejar tareas complejas. Las personas que poseen esta necesidad intentarán sobresalir y tener éxito con sus acciones por eso les gusta asumir responsabilidades.

La necesidad de afiliación es el deseo de tener relaciones amistosas y cálidas con otros. Estos le dan gran importancia a las relaciones interpersonales por eso prefieren situaciones de cooperación y colaboración.

La necesidad de poder es el deseo de controlar a otros e influenciar sus comportamientos. Estas personas disfrutan de ser “jefes” y necesitan que otros actúen de forma que sin su indicación no lo hubieran logrado.

Esta teoría es de mucha utilidad porque cada necesidad se puede parear con una serie de preferencias de puestos que el individuo presentará de acuerdo a lo que es más placentero a su personalidad.

#### Teorías Procesales

Teoría de la expectativa (Vroom)

Teoría de la Equidad (Adams)

Teoría de la modificación de la conducta (Skinner)

Teoría de las expectativas (Victor Vroom). En esta teoría la motivación es el resultado de un cálculo racional. La motivación se reflejará de acuerdo al grado que un individuo cree que sus esfuerzos causarán un desempeño aceptable, el cual será remunerado, y que por último, esta recompensa será positiva para su estima. Los factores que están relacionados son:

a) Expectativa – es la probabilidad de que el esfuerzo que se realiza en un trabajo producirá los resultados deseados. Su valor varía entre 0 y 1. Hay un valor de 0 si la persona piensa que es imposible llegar al nivel de desempeño deseado y se le otorga un valor de 1 si la persona está segura que puede llegar al desempeño deseado.

b) Instrumentalidad – es la probabilidad que le asigna la persona a que la organización valore el trabajo realizado y le recompense. Su valor está entre 0 y 1.

c) Valencia – es el valor que el individuo le asigna a varios resultados. Su escala empieza desde -1 (resultado indeseable) a +1 (resultado deseable).

En otras palabras la motivación está dada por la siguiente ecuación:

Motivación = Expectativa \* Instrumentalidad \* Valencia

Se puede deducir entonces que la motivación de un individuo estará sumamente reducida cuando uno o más factores llegan a cero.

Entre los estudios que se han realizado a la teoría de Vroom, se mencionan modificaciones al calcular la valencia. Existen dos tipos de recompensa, aunque cada individuo no necesariamente tendrá las mismas preferencias. Muchas veces sus preferencias dependerán de la cultura en donde se encuentre.

a) Recompensa de valor intrínseco – son recompensas intangibles dadas al individuo por otra persona.

b) Recompensas de valor extrínseco – son recompensas tangibles que el individuo recibe a consecuencia de su desempeño como por ejemplo pagos, promociones y otros beneficios (Mitchell, 1982, p.416).

Según Porter (1975,p.365) los empleados tienen alguna influencia en cómo son administradas las recompensas en una organización, además de que estas representan una inversión para la misma.

Teoría de la equidad de Stacey Adams. Adams considera que a los empleados, además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que éstas sean equitativas. Es decir, existe una tendencia a comparar entre el esfuerzo y los resultados, pero además a realizar comparaciones con otras personas. Si el valor de la relación entre esfuerzo y resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna. Pero si la situación no es equitativa se puede observar dos tipos de confrontamientos:

a) Equidad negativa ocurrirá cuando un individuo piensa que las recompensas que ha recibido son relativamente menos en comparación a quienes están a su alrededor. Usualmente entonces se involucra en actitudes y conductas relacionadas a reducir sus esfuerzos de trabajo, ausentarse o tratará de cambiar la situación, ya sea reduciendo el trabajo, buscando otro individuo con quien compararse, o pensar que la situación solo será temporera.

b) Equidad positiva ocurrirá cuando un individuo piensa que las recompensas que ha recibido son relativamente mayores en comparación con quienes están en su entorno.

Hay estudios que indican que usualmente un individuo que siente que su trabajo esta siendo recompensado excesivamente, entonces aumentará la calidad o cantidad de su trabajo para así establecer un balance. De igual manera, un individuo que siente que su trabajo esta siendo recompensando por debajo del nivel estándar, disminuirá la calidad o cantidad de su trabajo para establecer un balance que considera justo con las recompensas que esta recibiendo a cambio.( Adams, 1963 ). Los sentimientos de equidad que un individuo interpreta, estarán directamente relacionados con la comparación de la situación respecto a otro individuo.

### **Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner**

Hay estrategias de refuerzos para modificar la conducta organizacional de un individuo. B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficiente en el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos.

a) Refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, si no que además enseña.

b) Refuerzo negativo esta constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido a consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos.

c) Refuerzo de castigo es una forma de amonestar a un individuo para que no continúe una conducta negativa. Es la administración de consecuencias negativas o el retiro de consecuencias positivas que tienden a estimular a que el individuo continúe su mala conducta.

No refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado esta constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

### **III. Metodología**

Al hacer referencia al método de análisis utilizado para la investigación debemos mencionar que hemos trabajado con diferentes técnicas. Uno de los primeros pasos fue recurrir al libro de texto el cual ha sido nuestra principal guía. A base del orden que éste presenta comenzamos la búsqueda de las demás fuentes de información que tratan diferentes aspectos de la motivación. A la par buscamos la información relacionada a la organización religiosa escogida, que en nuestro caso fue " Los Testigos de Jehová". Entre las fuentes que hemos utilizado estan otros libros de texto relacionados al campo de los recursos humanos y la conducta organizacional; artículos del Internet; y la página interactiva de lo Testigos de Jehová.

De esta manera comenzamos a establecer unos puentes de comparación donde fuimos viendo aquellos aspectos que podrían ser analizados a la luz de sus creencias y/o costumbres. Hicimos la mayor parte de la investigación teórica previo a la visita a la iglesia o lugar de reunión. Esto por que en un principio no se encontró que hubiese mucho del tema que les aplicara a ellos.

Una vez fuimos adquiriendo mayor conocimiento del tema comenzamos a comparar dentro del marco teórico previo. Se establecen comparaciones entre diferentes estrategias utilizadas en la motivación, además entre las diferentes teorías que la definen.

En esta etapa del trabajo al haber completado las visitas cada una de las componentes del grupo realizamos observaciones relacionando el comportamiento de los Testigos de Jehová con aquello que guardaba coherencia con los aspectos de motivación analizados.

Los testigos de Jehová se reúnen en tres ocasiones por semanas, en un "Salón del Reino de los Testigos de Jehová." La congregación de nuestra preferencia para visitar es el salón que se encuentra dentro de sus oficinas central, un lugar llamado también como "Betel." Estas oficinas centrales se encuentran en la Avenida Alejandrino, cerca de la salida hacia el Expreso Martínez Nadal en Guaynabo. La primera reunión a la que asistimos es el estudio de libro de congregación. En este caso actualmente estan estudiando el libro Las Profecías de Isaías. La segunda reunión a la que asistimos es la reunión pública de los domingos, en la que discuten la revista La Atalaya. La Atalaya es la misma revista que distribuyen de casa en casa.

Las personas que siguen esta creencia son fieles a la organización porque piensan que su salvación la obtendrán mediante el fiel cumplimiento de las reglas y parámetros que apoyan sus doctrinas. Ellos sienten que son parte una misión importante y necesaria no solamente en sus vidas sino en la sociedad. Las necesidades de logro, afiliación y poder reflejan una gran relación en la forma de actuar de los Testigos de Jehová. Ellos van modificando la conducta de los miembros de la organización de manera gradual. Refuerzan positivamente la buena conducta y escarmientan la conducta no aceptable.

Las visitas las realizamos los componentes del grupo en conjunto, aunque las observaciones las realizamos individualmente con el propósito de recopilar la mayor información posible de la manera más objetiva. Una vez completadas las observaciones finalizamos la investigación estableciendo aquellos aspectos del comportamiento de los componentes de la organización que guardan una relación estrecha con los terminos más relevantes sobre la motivación.

#### **IV. Historia de los Testigos de Jehová**

La Sociedad Watchtower afirma ser la única organización que Dios esta usando hoy día para enseñar su verdad y hablar por El. Watchtower dice que toda persona que no sea Testigo de Jehová será destruida en el Armagedón, un evento de juicio divino que la Sociedad insiste esta casi por venir. Por esa razón imprimen mas de 15 millones de ejemplares de su revista dos veces

al mes y tienen más de 6 millones de Testigos anunciado sus doctrinas en más de 232 países dando alerta de este Armagedón. Según las estadísticas de la Sociedad Atalaya, se requiere visitar unos 740 hogares para lograr el reclutamiento de cada uno de los cerca de 200,000 nuevos miembros que ingresan cada año. Los Testigos de Jehová tienen varias reuniones de estudios de libros cada semana en la cuál la asistencia no es obligatoria pero se alienta insistentemente a los convertidos para que asistan.

Las razones por las cuales las personas asisten a los estudios bíblicos son varias. Primordialmente estos asisten en orden para escuchar la única palabra de Dios. Ellos entienden que de esta manera, Jehová tomará en cuenta el compromiso que tienen con la congregación en el juicio final. Los miembros creen fielmente que aprendiendo de Jehová y siendo parte de esta organización serán los únicos en salvar sus almas y obtener la promesa de vida eterna. También estos estudios los ayudará a convertir a otras personas que conozcan, y con esto cumplen el mandato de dar alerta. Por ultimo, la asistencia a este tipo de reuniones esta siendo constantemente monitoreada entre ellos mismos, al asistir con frecuencia puede causar una buena impresión en los demás miembros. Por el contrario, si no asistieran a las reuniones, eventualmente se estaría excluyendo a esta persona de futuras actividades religiosas y sociales dentro de la organización de los Testigos de Jehová.

La organización de los Testigos de Jehová fue iniciada por Charles Taze Russell en 1872 a sus veinte años de edad, luego de haber iniciado una clase bíblica en Pittsburgh. En 1879 Rusell intentaba hacer conocer sus ideas doctrinales. Fue coeditor de “ El Heraldo de la Mañana,” conjuntamente con N. Barbour el fundador de dicho periódico. Hacia 1884 Rusell se hizo cargo de la publicación y la rebautizó como “La Atalaya anunciando el Reino de Jehová” y así fundó la Sociedad de Tratados Atalaya de Sión.”

En tiempos de Rusell, el grupo era muy distinto al que conocemos hoy, estaba formado por grupos pequeños y sin reglamentos a los actuales. Se ayudaban los unos a los otros haciendo obras de caridad a los ancianos, enfermos e invalidos. Entre 1911 y 1912 Rusell realizó una gira alrededor del mundo, precisamente para difundir su obra de predicación. Seis asociados lo acompañaron en este viaje. El aspecto más importante en la vida de este presidente fue su predicación acerca del fin del mundo sería para el 1914. Obviamente ese día nada pasó, por lo que muchos abandonaron la organización para ese entonces. Dos años más tarde murió.

Su sucesor, el abogado de derechos, Joseph Franklin Rutherford ascendió a la presidencia en enero de 1917. Rutherford no respetó el testamento de Rusell, el cual había dejado escrito que otros hombres tenían que hacerse cargo de la publicación de la Atalaya. Por eso, en julio de 1917 presento el libro “The Finished Mistery” sin consultar a la junta de directores elegida por Rusell. El gobierno de los Estados Unidos llegó a considerar este libro un obstáculo al esfuerzo de Guerra por el mismo, por pedir a los cristianos que no cumplieran al servicio militar así como traer citas de personas prominentes que habían declarado su oposición a la Guerra. Así que el 4 de Julio de 1918, Rutherford y demás miembros importantes fueron sentenciados a 20 años de prisión en la penitenciaría federal de Atlanta, Georgia, bajos los cargos de causar insubordinación, deslealtad y negociación de servicio en las fuerzas militares y navales de los Estados Unidos de América. Aún así, solo pasaron nueve meses en prisión, siendo puestos en libertad en 1919 cuando pagaron una fianza de diez mil dólares cada uno. El aspecto más importante de Rutherford es que en 1920 exigió que todos los adeptos se reunieran semanalmente y pidió los primeros voluntarios para trabajar gratuitamente a favor de la Watchtower. Además de que en una asamblea en Colombo, Ohio, en 1931, cambió el nombre de los miembros de “estudiantes de la Biblia” a Testigos de Jehová. Más importante aún, ya para el

1933 Rutherford estuvo directamente relacionado con una asamblea en la que se les instó a estos Testigos de Jehová a enviarle a Hitler y miembros de la organización nazi un documento llamado la Declaración de los Hechos. Tiempo más tarde, Hitler mandó a detener a los Testigos de Jehová e incluirlos en sus campos de concentración, debido a que también se hacían llamar la nación de Israel.

Rutherford utilizó todas estas circunstancias para afirmar que los Testigos de Jehová sí estaban siendo atacados de igual manera que los cristianos en los tiempos bíblicos. El temor de Armagedón motivó a los Testigos de Jehová para que trabajasen duramente vendiendo los libros de Rutherford y otras literaturas producidas por la Watchtower.

Cuando Rutherford muere en 1942, el nuevo presidente para entonces, Nathan H. Knorr, cambia la costumbre de fijar fechas y busca otras estrategias de motivar a sus miembros a concentrarse en la predicación de casa en casa y aumentar su fé. Dado que muchas de las enseñanzas podían ser refutadas por los versículos claves de la Biblia, Knorr se puso a publicar una Biblia diferente para el uso de los Testigos de Jehová, llamada la Traducción del Nuevo Mundo de las Santas Escrituras. El aspecto más importante de la presidencia de Knorr fue haber hecho una escuela de misioneros a la que llamó la Escuela Bíblica de Galaad de la Watchtower. El propósito de esta escuela era de preparar ministros que sirvieran de tiempo completo principalmente en el extranjero. Al morir en el 1977, la presidencia fue tomada por quien entonces era el vicepresidente, Frederick William Franz quien incluso era de mayor edad que Knorr. Mientras Franz era vicepresidente, fue el principal escritor de la Sociedad Watchtower. Entre los datos más importantes de este presidente, se encuentran que dedicó prácticamente su vida entera a trabajar dentro de las oficinas centrales en Brooklyn, New York, desde 1920 hasta 1992, muriendo a los 99 años de edad.

El último presidente actual, Milton Henshel fue electo en 1992. Durante su presidencia se publicó el libro que se utiliza actualmente para dar los cursos bíblicos en las casas, el libro llamado “Conocimiento que lleva a la vida eterna”.

Hoy en día, a pesar de que año tras año, cada presidente de la Watchtower ha dado énfasis directo y amonestador de que el Armagedón se acerca, y que por lo tanto debemos dar alerta a las demás personas de la tierra, de alguna manera u otra, siguen logrando motivar a sus miembros a continuar en esta obra. La Sociedad Watchtower ha publicado artículos y libros en donde admiten que han hecho equivocaciones en sus predicciones históricas y sus enseñanzas doctrinales, justificando estos errores como resultado de la equivocación humana.

Aparentemente, los errores de cálculo del Armagedón no son razones para que sus miembros queden insatisfechos a tal punto de disminuir poco a poco su matrícula, sino que actualmente siguen aumentando al paso de los años y siguen igual de motivados que en el principio cuando se hicieron creyentes y miembro de la organización de los Testigos de Jehová.

## **V. Análisis**

Los Testigos de Jehová dividen su membresía en varios niveles según su autoridad hacia otros miembros de la organización. Estos niveles comienzan con los ancianos, quienes dirigen todas las reuniones. Continúan con los siervos ministeriales, quienes realizan tareas parecidas a los ancianos excepto la toma de decisiones de carácter judicial o evaluativo. Tanto los ancianos como los siervos ministeriales, son puestos exclusivos para varones. Los otros dos niveles dentro de la organización, están compuestos por los precursores, quienes son siervos fieles que dedican un promedio de tres horas diarias a la predicación de sus doctrinas, y publicadores, quienes



usualmente son miembros mas recientes o que no tienen tiempo suficiente como para predicar docenas de horas mensualmente.

Visitamos en dos ocasiones la congregación de los Testigos de Jehová de la urbanización Bucaré, en Rio Piedras. En nuestra primera visita, fuimos a la reunión de la Escuela del Ministerio Teocrático. Esta se llevo a cabo el Martes, 8 de mayo del 2003 a las 7:30 p.m. Esta reunión duró una hora y en ella participaron mayormente varones excepto en una ocasión en donde dos féminas llegaron hasta la plataforma y simularon un diálogo entre una Testigo de Jehová y una persona de cualquier otra religión, según ellos una “ama de casa”. Cada reunión ya ha sido organizada según temas que han sido escogidos con más de un año de anticipación y tienen un orden cronológico según la Biblia. La participación de los miembros en estos discursos es de manera rotativa. Las evaluaciones siempre son hechas por un anciano que también tiene una rotación anual para el cargo que posee como evaluador. Los ancianos no participan de estos tipos de discursos ya que según ellos, no pueden ser evaluados por otro anciano.

Para el Testigo de Jehová matricularse en esta Escuela del Ministerio, este debe indicar voluntariamente que desea hacer discursos públicos y ser evaluado al presentar los mismos. Una vez matriculado, recibirá una tarjeta de evaluación en la que hay una lista de habilidades en la que serán evaluados por los ancianos de la organización. La tarjeta de evaluación es la misma para todos los miembros y de esta se producen una de tres posibles calificaciones: excelente, bueno y trabajar.

El propósito de esta reunión, según los Testigos de Jehová es entrenar a los miembros de la congregación a prepararse y educarse para mejorar la actividad de predicación de casa en casa. Según las estadísticas, casi la mayoría de los miembros de la organización pertenecen a esta Escuela del Ministerio.

Cuando un miembro recibe una evaluación de “trabajar”, el evaluador hará los arreglos pertinentes para que en la próxima presentación de este miembro, se le evalúe en esta misma habilidad. Estas evaluaciones se hacen en público, justamente después de cada discurso. Si fuese el caso de que el discurso fue excelente y no hay en que trabajar, se le felicita al miembro por haberse preparado en producir un buen discurso.

Esta es la única reunión en donde se trabaja directamente entre los miembros de mayor autoridad (ancianos) y otros miembros de menor autoridad (siervos ministeriales, precursores y publicadores).

Existen otros dos tipos de reuniones en donde se realizan estudios bíblicos, pero en donde no ocurre ningún tipo de evaluación, sino simplemente una interacción educativa. Esta interacción es mediante lecturas de libros bíblicos producidos por Watchtower Bible and Tract Society, en donde se realizan preguntas ya seleccionadas con anterioridad y se le permite al miembro producir respuestas apropiadas

La mayoría de las acciones de los Testigos de Jehová son dirigidas por un patron previo de planificación. Tienen un orden estricto de reglas para cada actividad que realizan. Desde el tema que discutir quizás en una fecha posterior a seis meses, el tiempo que deberán tomar en realizar un discurso, hasta la manera en que deben comportarse y lo que consideran conducta no apropiada.

El Domingo, 27 de abril del 2003, asistimos por segunda ocasión a una reunión de Testigos de Jehová. En esta oportunidad visitamos la congregación de “Las Cumbres” que se reúne en el mismo complejo físico que la congregación Bucaré. En esta reunión confirmamos los patrones que ya observamos en la primera visita; patrones en la forma de actuar, de vestir, de relacionarse con las demás personas presentes. La vestimenta fue muy propia y elegante para una

actividad formal, en donde incluso los niños también estaban vestidos de igual manera. También observamos que la mujer no tiene participación activa en las reuniones o actividades, a excepción de que sea para propósitos de una demostración en la plataforma.

¿De que manera puede este conjunto de reglas, creencias y actitudes llenar las necesidades de un ser humano para hacer que se sienta motivado a ser parte de esta organización? Es muy lógico que este conjunto de reglas y hasta limitaciones haga sentir a estas personas cierta satisfacción que los motiva a continuar siendo miembros de esta organización. Una vez hecho el análisis de las teorías de la motivación se puede ver más comprensible la respuesta esta pregunta.

Esta organización no es un retrato fiel y exacto de ninguna de las teorías, pero se identifican ciertos aspectos dentro de las teorías de contenido. Entre estas la que más aplica es la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland. En particular la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Los miembros de esta organización satisfacen su necesidad de afiliación relacionándose constantemente el uno con el otro. Tanto así que ellos se sienten privilegiados al pertenecer a tan importante organización. Sus relaciones interpersonales la mayoría del tiempo es entre ellos mismos ya que personas que no son Testigos de Jehová no pueden participar de sus actividades.

Este aspecto lo que nos da a entender es que ellos se sienten importantes y superiores. Buscan mantener su élite lo más selectivo posible llenando por completo la necesidad de pertenecer a un grupo muy significativo en sus vidas. En relación a la necesidad de poder esta se satisface mayormente en los hombres.

Esta organización es una muy poderosa y ejerce este poder significativamente en su matrícula. Sin embargo, los miembros sienten que llenan esta necesidad ya que entienden que tienen control sobre sus vidas al tomar la decisión de ser parte de esto. Los hombres son los que ejercen el poder y mayormente son dirigidos por los de mayor edad. Estos tienen el mayor poder ya que son los que deciden y toman el control indirectamente de la vida de los demás. Debido a que son ellos los que indican como, que, cuando y donde hacer las cosas. Tus comportamientos y actitudes están regidos por estos ancianos a los que se le atribuye mayor sabiduría por ende se les brinda el control de todo.

En cuanto a la teoría de las necesidades de Maslow, encontramos que las necesidades de orden primario se reflejan en el comportamiento de los Testigos de Jehová. Cuando se refiere a las necesidades de estima y estatus, estas personas, les gusta sentir que están en una posición de prestigio, incluso lo aparentan un prestigio económico al reunirse y diferenciarse de otros grupos religiosos tanto en su forma de actuar, su vestimenta, como en la impresión que pretenden causar en otras personas.

Además, tienen una autoestima alta pues se percibe que ellos sienten cierta superioridad. En esta organización hay unos niveles de autoridad y de supuesta espiritualidad a través de los cuales mientras van creciendo, logran sentirse más auto-realizados al tener un aparente crecimiento espiritual que será recompensado a largo plazo con la vida eterna.

Cuando hacemos referencia a la teoría bifactorial de Herzberg, vemos que los factores higiénicos o insatisfactorios tienen una presencia notable en este grupo. Tienen una serie de reglas muy claras y unas creencias muy marcadas. La supervisión de parte de los ancianos hacia los demás miembros de la organización, es bastante continua. Si un miembro, no se somete voluntariamente a esta constante supervisión, entonces eventualmente será considerado un rebelde en contra de la organización, al que se le va excluyendo hasta eventualmente no formar parte de ésta. En el caso de los factores motivadores o satisfactorios, los deberes que los

miembros de esta organización tienen por el solo hecho de formar parte de ésta, los hace sentirse comprometidos, sintiendo entonces una responsabilidad de apoyar el crecimiento de la organización.

En el caso de la teoría de Alderfer, hay tres aspectos que aplican a la organización de los Testigos de Jehová. Las necesidades existenciales, de relación y de crecimiento se ilustran de una manera y otra en las teorías previamente discutidas ya que hacen referencia a las relaciones interpersonales, al desarrollo y crecimiento de los miembros de una organización mientras continúan siendo parte de esta.

Bajo las teorías procesales la única que le podemos adjudicar a esta organización es la teoría de la modificación de la conducta de Skinner. Esto se debe a que vemos todos los procesos de disciplina que se llevan a cabo según las reglas de comportamientos. La disciplina dentro de la organización de los Testigo de Jehová es una sistematizada y controlada completamente por el libro Pay Attention To Yourselves And Watch The Flock producido por la Watchtower Bible and Track Society. Este libro es entregado exclusivamente a los ancianos, quienes son los únicos con autoridad para enjuiciar a cualquier miembro de la organización a quien se le acuse de conducta inapropiada. Los procesos para aplicar disciplina son variados, desde sencillos hasta castigos drásticos. Entre estos procesos se encuentran:

Amonestaciones sencillas en donde dos o más ancianos se reúnen con cierto miembro de la organización y le aconsejan la modificación de su conducta no apropiada según sus estándares. Expulsiones temporeras para aquellos miembros quienes han ignorado las amonestaciones que ya se fueron dadas. Inclusive, en la mayoría de los casos lo hacen de manera escrita y verbal. La expulsión temporera permite al miembro buscar ayuda inmediata dentro de la organización si es que realmente demuestra que quiere modificar su conducta.

Monitoreo constante hacia un miembro en específico, quien sera supervisado por algun miembro de mayor autoridad ya escogido por la organización para realizar este objetivo. Este miembro de mayor autoridad estará encargado de “ayudar” y guiar al miembro a modificar su conducta no aceptable. Si el miembro de mayor autoridad considera que este no quiere recibir ayuda o no ha logrado sus objetivos, recomendará a los ancianos que se realice una expulsión.

Expulsión permanente. Es considerado el castigo mayor dentro de la organización de los testigos de Jehová e incluye ignorar completamente a esta persona, pues según la organización, es considerado un opositor, a quien no se le debe dirigir ni siquiera un saludo.

## **VI. Conclusión**

La fuente principal de producción en las organizaciones es el capital humano. La diversidad que existe dentro del capital humano hace que ciertas empresas obtengan ventajas competitivas en el mercado laboral y además las distingue de otras. Hoy en día lograr motivar a nuestros empleados es una parte primordial y un reto de nuestro diario vivir.

La motivación juega un papel muy importante en las organizaciones ya que representa el retener y atraer el personal más adecuado para nuestras operaciones. Sabemos que no hay un manual o patrón a seguir para poder satisfacer todas las exigencias de los empleados pero sí podemos llegar a encontrar un marco predominante entre éstos.

Las diferentes teorías de motivación nos ayudan a obtener diferentes enfoques para llegar a la esencia de cada individuo. Aunque no garantizan cubrir las necesidades de cada uno dentro de la organización. Debemos tener mucho cuidado cómo utilizarlas y cuando, pues cada teoría apela a un cierto grupo de necesidades o estilos de trabajo que pueden variar de acuerdo al entorno y al trasfondo cultural y organizacional. Debido a que no todos los seres humanos damos

la misma importancia a las diferentes necesidades y el orden que le adjudican a éstas, entre individuo puede variar el uso de las teorías y/o estrategias de motivación.

Los futuros supervisores tienen que tener presente y deben considerar cuáles son los incentivos que realmente motivan a sus empleados. Muchas veces seguimos nuestras percepciones y creencias y estas realmente no van a la par con las de sus subordinados o con la realidad empresarial. El estudio del campo de conducta organizacional es uno muy complejo por tal razón debemos mantenernos a la vanguardia e ir haciendo modificaciones según la sociedad vaya progresando. Vemos cómo esta práctica encierra la clave del éxito en la producción y el progreso de compañías sean pequeñas o internacionales. Esto con un capital humano capaz, satisfecho y con la mejor disposición de realizar un trabajo completo y de alta calidad.

En referencia a los Testigos de Jehová quienes fueron objeto de nuestro análisis concluimos que las teorías que más aplican son las de contenido. Principalmente la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland. Debido a que en esta congregación los aspectos más importantes para sus miembros es la afiliación a otros y el poder que ejercen. Entre las teorías procesales asociamos la conducta de esta congregación a la teoría de modificación de la conducta de Skinner donde vemos las diferentes formas de reforzamiento. Estos son tanto a nivel positivo como negativo, en caso de miembros rebeldes dentro de la organización.

Por último con este trabajo pudimos experimentar una forma distinta y en ocasiones hasta incómoda de agradar a Dios. Esta es una organización religiosa reacia al cambio demasiado estructurado y con muy poca espontaneidad. Ellos entienden que son los únicos seres correctos y que tienen el poder de la verdad lo que implica que no son realmente humildes como dice la palabra. Además la mujer no es tomada en cuenta en aspectos importantes o sea que no hay igualdad entre hombres y mujeres. Para concluir estos le brindan tanta importancia a su estructura de poder que muchas veces se entiende como si le dieran más importancia al vivir de los miembros y sus vidas privadas que a la palabra. En ocasiones no pareciera ser que se esta hablando o involucrando una entidad religiosa. En vez de ser ese papel espiritual en las vidas de esas personas ejercen un papel fiscalizador y hasta enjuician dejan de en cierta forma ayudar al prójimo y de perdonarles las ofensas.

## **VI I. Bibliografía**

1. Santiago, Carlos ( 1993 ) “Motivación, Conducta Organizacional y Productividad”  
U.P.R. Escuela Administración Pública ( Pags 7-50 )
2. Porter, Lawler, Hackman, (1975) “Behavior in Organizations”  
Mc Graw Hill ( Pags 352-357 )
3. Mitchell, Terence R,(1982) “ People in Organizations, An Introduction to Organizational Behavior”  
Mc Graw Hill ( Pags 173-176, 194-201 )
4. Rausch, Erwin “ Balancing needs of people and organizations, the linking elements concept”  
The Bureau of National Affairs, Inc. 1978 ( Pags 144-170 )
5. Bell , Gerald D. (1967) “ Organizations and human behavior, A book of readings”  
Prentice Hall, Inc ( Pags 199 – 205 )
6. Bonilla Pol, Xiomara (1998 )”La iglesia cristiana protestante, organización o cuerpo de Cristo? U.P.R Escuela Administración Pública,( Pag 139 )
7. Davis, Keith (1981) “Human Behavior at Work; Organizational Behavior”  
Mc Graw Hill, 1981
8. David, Keith, Newstrom, John W. (1981)“Organizational Behavior Readings & Exercises”

Mc Graw Hill

9. de los Santos, Alberto (1988) “Las Organizaciones Como Prisiones Siquicas”  
U.P.R. Escuela Administración Pública,( Pag. 14 )
10. de Jesus de Jesus, Victoria (1994 ) “Relacion entre el liderato y la cultura organizacional”  
U.P.R. Escuela Administración Pública, 1994
11. <http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml>
12. <http://www.monografias.com/trabajos6/moti/moti.shtml>
13. [www.watchtower.com](http://www.watchtower.com)

\*\*\*