

# LA PROFESIÓN NAVAL CHILENA

*Enrique Cordovez Pérez  
Capitán de Fragata*

## INTRODUCCIÓN

Uno de los temas recurrentes en la -sociología es el estudio de las profesiones. Estas han sido definidas, genéricamente, como una actividad humana que produce un impacto tan directo sobre la vida y los intereses más esenciales de la persona y sobre la marcha efectiva de la comunidad, que deben estar regidas por reglamentos especiales (Gyarmati y colaboradores, 1984:42). Esto explica el interés despertado por pertenecer a los colegios profesionales y las polémicas suscitadas por el número de carreras a quienes les corresponde el otorgamiento de un título profesional reconocido oficialmente por el Estado, situación que desde principios del presente año incluye entre los grupos profesionales a los oficiales titulados por la Academia Politécnica Naval ya otros egresados de establecimientos educacionales de la defensa nacional.

La profesión militar no ha estado tampoco ausente de la discusión académica en otras latitudes. Es así como en Estados Unidos el texto de Morris Janowitz, *El soldado profesional*, se convirtió en un clásico de la sociología militar. A partir de ese texto varios autores del hemisferio norte han explorado esta profesión, concluyendo que existe una mentalidad militar, caracterizada por el aprendizaje de un cuerpo de doctrinas teóricas, por la adopción de reglas éticas —referidas al comportamiento profesional *vis a vis* con su "cliente" el público y con sus colegas—y por un sentimiento de corporatividad entre los militares (Abrahamsson, 1972; 59).

En nuestra sociedad el tema también merece ser abordado desde la perspectiva sociológica, puesto que existe un grupo de personas cuyo "status profesional" es juzgado y evaluado por su prestigio en la defensa de la patria y su capacidad de aplicar eficazmente el poder naval. Ello amerita investigar las normas, costumbres y usos que han ido conformando, desde 1817 hasta la fecha, el acervo y legado cultural de la Armada de Chile, así como también el rol protagónico asumido por la oficialidad naval en cuanto a su compromiso con los valores tradicionales y la eficacia técnica demostrada en el quehacer naval. Ambos antecedentes determinan pautas exteriores de comportamiento que identifican a la oficialidad naval chilena entre los grupos profesionales. Así, el problema que representa identificar las características de la profesión naval chilena se plantea simultáneamente en el plano abstracto de los atributos de la cultura organizacional de la Armada de Chile y en el plano concreto de las actividades, de las que es posible inferir el comportamiento de la oficialidad naval.

## CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ARMADA DE CHILE

La perspectiva de la cultura organizacional tiene relación con los significados compartidos por los miembros de una organización, que son incomprensibles para quienes son ajenos a dicha cultura (Ott, J. Steven, 1989: 29). Desde ese punto de vista, la Armada de Chile resulta ser una organización que se ha convertido en institución en la medida que sus miembros han desarrollado esa cultura o interpretación peculiar de la realidad.

La cultura organizacional puede ser esquematizada en tres niveles de elementos culturales, los que se distribuyen desde la superficie de la conciencia hasta las profundidades del inconsciente. En el nivel más profundo, los supuestos básicos son el anclaje de las creencias, valores y códigos morales que a fuerza de haber sido tan inculcados tienden a caer fuera de la conciencia. Estos supuestos son incuestionables percepciones de la verdad y de la realidad, maneras de pensar y sentimientos desarrollados por una repetición de soluciones exitosas de problemas, que son traspasados a los nuevos miembros de la organización, a menudo inconscientemente. En un nivel de menor profundidad, las creencias y valores son pautas cognoscitivas y afectivas mantenidas conscientemente, que proveen explicación y justificación para el comportamiento institucional, activándolo a la vez. Finalmente, los artefactos y las pautas de comportamiento son las manifestaciones, materiales o inmateriales, visibles y audibles de una cultura organizacional que afloran ante los sentidos para manifestar su peculiar existencia (Ott, 1989: 47).

La cultura organizacional de la Armada de Chile, observada a la luz de este esquema, tiene su anclaje en supuestos básicos como el que la guerra sea un probable suceso, lo cual se fundamenta filosóficamente en la naturaleza de la persona y en definitiva por la capacidad del hombre para escoger entre el bien y el mal. Estos valores son deseos o propósitos conscientes y afectivos. Son cosas importantes para la gente, los poder y no-poder hacer, los deber y no-deber hacer. En esencia, las creencias son lo que la persona cree que es verdad o no es verdad, realidades e irrealidades en su mente. Las creencias proveen justificaciones cognoscitivas para las pautas de acción organizacionales y los valores proveen la energía emocional para motivarlos y activarlos; son fuerzas disponibles y fuentes de energía para las pautas de comportamiento (Ott, 1989: 38-40).

Por su parte, las pautas de comportamiento incluyen normas, ritos y rituales. Las normas son instrucciones de comportamiento para los miembros de la organización en general y gente que cumple roles específicos. Regulan el comportamiento y lenguaje esperado o permitido; pueden a veces no reflejar creencias y valores organizacionales y son un anclaje organizacional que provee predictibilidad. Los ritos y rituales, a diferencia de las ceremonias, que son celebraciones conscientes de los valores y supuestos; son más bien hábitos que se enraízan en estos. Son las rutinas cotidianas, sistemáticas y programadas de la vida diaria organizacional que develan su cultura al observador atento. Cuando los ritos y rituales cobran vida por sí solos su propósito funcional se pierde. Ellos sobreviven solamente cuando sirven a los propósitos simbólicos que los originan; proveen estabilidad a los miembros de una organización por la vía de comunicar y perpetuar su cultura (Ott 1989: 36).

La cultura naval interiorizada tras largos períodos de formación, instrucción y entrenamiento, no es empero interdependiente del entorno, ya que invariablemente los sistemas organizacionales se constituyen de la sociedad a la cual pertenecen. Es así como el entorno social de la Armada de Chile da cuenta de un "dualismo estructural", típico de las sociedades que se modernizaron más tarde, el que consiste en la coexistencia de dos *ethos* culturales diferentes en una misma y única sociedad, lo que no trae necesariamente consigo una distinción propia de sistemas mutuamente excluyentes entre "lo tradicional" y "lo moderno" (Gusfield, 1967: 356).

De lo anterior se podría especular que la cultura organizacional de la Armada de Chile le habría permitido transitar desde la sociedad tradicional a la sociedad moderna sin experimentar grandes cambios. No obstante, es posible distinguir fácilmente que en su desarrollo institucional se revelan dos grandes etapas: La Marina de Guerra del siglo XIX y la Armada de Chile del siglo XX. El hito trascendente entre ambas etapas es, sin lugar a la

menor duda, el Almirante don Jorge Montt, denominado con justicia "hijo de la antigua marina y padre de la moderna" (Fuenzalida, 1975: 1075). Ese proceso de modernización posibilitó la adopción de pautas de comportamiento de otras organizaciones militares y civiles, sin aparente menoscabo del *ethos* naval chileno.

A partir de esta última premisa los principios de la racionalidad valórica tradicional y las metas de la moderna racionalidad instrumental han permeado, sin contraponerse, a los variados elementos que componen la cultura organizacional de la Armada de Chile y han guiado el comportamiento de la oficialidad naval para permitirle continuar siendo fiel a su tradición, histórica y eficaz frente a la eventualidad de la guerra moderna.

La profesión naval chilena se nutre de ambas vertientes, de la tradicional y de la moderna, presentando tres dimensiones para su estudio, según se ilustra a continuación.

Pero, en vista que la caracterización de dicha profesión se funda en la cultura organizacional de la Armada de Chile, su investigación debe combinar las anteriores tres dimensiones con los correspondientes niveles de la cultura organizacional, de la forma como se muestra en el siguiente gráfico.

La cultura organizacional se halla anclada a supuestos básicos por la fortaleza de sus creencias y el peso del *ethos* nacional, los que recoge la Ordenanza de la Armada en pautas de comportamiento éticas, militares y organizacionales, combinadas peculiarmente respecto a otras culturas organizacionales. La cuestión de fondo es si verdaderamente existe una real correspondencia entre los atributos que la ordenanza supone al comportamiento de la oficialidad naval y las actitudes con los que ella los lleva a la práctica en la vida cotidiana.

Analizar la Armada de Chile en su dimensión ética supone la aceptación de que el *ethos* cultural chileno se forja en los primeros días de la República a partir del altruismo hispano y del pragmatismo británico. Si bien es cierto que la organización del Estado se realiza sobre la basa del andamiaje colonial Reino de Chile, el Gobierno se empapa del revolucionario espíritu de empresa británico que movilizó a Chile desde Valparaíso durante el siglo pasado.

El desarrollo de la cultura organizacional siempre se nutre de la cultura societal que es más amplia, se tipifica por la naturaleza de la organización y se proyecta por los supuestos básicos, creencias y valores que les inyectan sus fundadores y otros líderes relevantes (Ott, 1989: 75). En el caso de la Armada de Chile su evolución se va trenzando con las acciones gloriosas de sus fundadores, Blanco Encalada y Cochrane, quienes aportan una diversidad cultural cuyos cabos históricos se ajustan definitivamente en el paradigma de heroísmo de Arturo Prat.

## **DIMENSIÓN ÉTICA DE LA PROFESIÓN**

En la reconstrucción de la entidad histórica Armada de Chile aparecen los valores y creencias que demarcan el estilo de vida de la comunidad naval y definen la identidad sociocultural de la oficialidad naval chilena, de acuerdo con valoraciones éticas cuyos rasgos principales son los valores morales, comunitarios, navales, y cívicos

### **Valores morales**

Los significados espirituales de la ética de la oficialidad naval fluyen originariamente de la vertiente religiosa de la hispanidad, explícita en las ordenanzas de Carlos III a los Ejércitos de España, vigentes en la armada hasta 1898. Más aún, esté sentido místico de la institución se mantiene en la actual Ordenanza de la Armada, ya que exige al personal naval "realzar su prestigio desde lo más íntimo del alma" (1988: 9-20/ 1-5).

También el uniforme, como factor de identidad cultural, es definido en dicha ordenanza como un "símbolo sagrado" de pertenencia a la institución y de las siguientes virtudes morales: La justicia, la prudencia, la fortaleza, la sobriedad, la obediencia, el patrimonio, el valor, el honor militar, la lealtad, la abnegación, la subordinación y la disciplina debidamente conceptualizada en sus respectivos artículos.

Por otra parte, los deberes inherentes a la moral naval demandan del oficial agotar sus esfuerzos para contribuir a la gloria de las armas de Chile y al honor patrio, es decir, al riguroso cumplimiento del deber en servicio del conjunto de habitantes con los que se comparte la nacionalidad. En este sentido, la disciplina es concebida en el artículo 199 de la actual ordenanza como "una ordenación de deberes y atribuciones que tiende al Bien Común, llevada a la práctica bajo la dirección de una autoridad preestablecida, que es responsable de sus determinaciones y debe ser respetada en su conjunto".

Un indicio del dualismo estructural (tradición + modernidad) que caracteriza el *ethos* nacional es el hecho que el proceso de socialización de la oficialidad naval se inicia en la Escuela Naval con los lemas "Honor y Patria" y "Eficiencia y Disciplina", los que se remiten respectivamente a una racionalidad valórica e instrumental.

La costumbre naval es la encargada de transmitir y perpetuar esas normas grupales en refranes como los siguientes: "El marino es ante todo un caballero" y "el oficial debe predicar siempre con el ejemplo". En la vocación del servicio a la patria y en los ejemplos de la historia naval se halla la reserva de sentido común de la oficialidad chilena. Esos modelos de virtud dan respaldo moral para ejercer la autoridad en los distintos niveles jerárquicos de la oficialidad; su paradigma es la historia del heroísmo en las gestas navales y en especial la vida de Arturo Prat (Sater, 1973: 157)

### **Valores comunitarios**

En otro orden de cosas, la estratificación social al interior de la armada se vio influida por el proceso de transformación de la sociedad chilena. En este contexto, la marina del siglo pasado reflejó la estructura colonial en el origen social de las dotaciones navales. El reducido grupo de oficiales provenía en su mayoría de familias acomodadas de la zona central y, hasta 1868, las tripulaciones eran obtenidas mediante el sistema de enganche de hombres de mar de los puertos, predominando los de más baja condición social. Pero, ya a principios de este siglo Gonzalo Vial señala que en las Fuerzas Armadas apenas un 5% lo constituían los antiguos apellidos. La marina moderna tendería a institucionalizar la idoneidad moral, la capacidad intelectual y la aptitud física para la postulación a la Escuela Naval. Tanto es así que a la fecha los cadetes de la Escuela Naval provienen de los estratos socioeconómicos medio y superior, jerarquizándose por el mérito. Sin embargo, son escasos los oficiales provenientes del estrato más alto que perseveran en la carrera profesional, por lo que a la larga la gran mayoría de la oficialidad naval pertenece al estrato socioeconómico medio, registrándose en éste un porcentaje significativo de herencia ocupacional y relaciones de parentesco.

Por otra parte, las periódicas ausencia jefe de hogar o la residencia en instalaciones navales de su grupo familiar tienden a desarrollar, a bordo y en tierra, un sentido de comunidad entre el grupo de oficiales, cuya interacción propende a la conservación de valores compartidos en un clima de solidaridad que se traduce por el sentido de pertenencia a una "familia naval". La homogeneidad socioeconómica favorece dicho proceso, en virtud del acceso relativamente similar a los bienes y servicios del mercado que se da entre los extremos de la jerarquía naval, el que equivale al rango medio-superior de la distribución nacional del ingreso.

## **Valores navales**

Tradicionalmente, la Armada de Chile ha establecido la base de su pericia bélica en la capacidad de adaptación de la oficialidad naval al desarrollo tecnológico de otras armadas. La política exterior chilena del siglo pasado sustentaba, por tesis de Egaña, mantener un "centro equilibrado" entre las potencias del Cono Sur de América y asignó a la Armada de Chile un papel decisivo en cinco grandes conflictos bélicos. Desde las campañas navales de la independencia hasta las de la guerra civil, fue la superior capacidad de la oficialidad naval la que posibilitó establecer la soberanía nacional sobre su actual territorio y asegurar la estabilidad política de la naciente República.

Con posterioridad a la llegada del Coronel Körner y la misión del Almirante Montt, el ejército y la marina se burocrataron en estructuras jerarquizadas y centralizadas que se afirmaron con el modelo organizacional adoptado por el Presidente Ibáñez en su primera administración, lo que toma forma para la Armada de Chile con el Decreto Supremo N° 1077 de 14 de marzo de 1927 (Fuenzalida, 1975: 1057). En la actualidad la influencia burocrática prusiana de comienzos de siglo se advierte por la gran profusión de reglamentos que hoy día norman todo el procedimiento naval.

Al iniciarse la década de los años 50 la adquisición de los cruceros Prat y O'Higgins a Estados Unidos vendría a influir nuevamente en su grado de eficacia bélica, al asimilarse las innovaciones tecnológicas en los panoramas aéreo y electromagnético de la guerra en el mar. Los criterios funcionales estadounidenses se traspasan a la oficialidad naval junto con el material bélico, los cursos de entrenamiento y las operaciones combinadas en la mar, lo que se habría testimoniado por las variaciones orgánicas de 1953 (Fuenzalida, 1975: 1239).

Desde dicha década se adoptó la estandarización y el uso de manuales y formularios provisto por la Armada de Estados Unidos hasta la Enmienda Kennedy, para retornar —hasta la fecha— al modelo organizacional de la marina inglesa, cuyo material predomina en las fuerzas operativas.

La capacidad de asimilación de la oficialidad ha posibilitado que coexistan diversos patrones de organización de la vida a bordo, por la necesaria adaptación al diseño de buques de distinta nacionalidad y la compatibilización necesaria entre rudimentarios y complejos sistemas de armas.

## **Valores cívicos**

Cabe hacer notar que uno de los rasgos típicos de la oficialidad naval se desprende del hecho que el interés por el mar de los chilenos ha surgido históricamente debido a la iniciativa de unos pocos estadistas visionarios, de los oficiales de la Armada de Chile y de algunos grupos de la élite intelectual (Aguirre-Godoy, 1987; 28). Funciones típicas de este interés nacional han sido el comercio marítimo, el asentamiento costero, el transporte marítimo, las empresas pesqueras y acuícolas, las expresiones de la cultura marina y el control naval de las líneas de comunicaciones marítimas.

Estas funciones han posibilitado que la Armada de Chile haya asumido un rol cívico o civilizador de servicio público, especialmente: en zonas aisladas del territorio nacional. La primera aproximación de Chile al mar se inicia cuando la Junta de Gobierno decreta la libertad de comercio, la que sin contar con poder naval alguno habría de consumir el fin de la Patria Vieja (López, 1969: 14). Posteriormente fue O'Higgins quien impulsó la Idea de armar corsarios, los que corrieron desigual suerte hasta que se crea la Comandancia de Marina a principios de 1817.

Además del control de las líneas de comunicaciones marítimas como una actividad naval permanente, típica de cualquier país cuya condición geográfica sea esencialmente oceánica, las iniciativas de la oficialidad naval chilena han posibilitado: La integración territorial de Chiloé, Magallanes, Tarapacá e isla de Pascua y la soberanía económica sobre la Antártica y el mar de Chile; la actividad comercial de la marina mercante; la pesca de alta mar y la acuicultura; y la difusión de la conciencia marítima.

De las tecnologías avanzadas o especiales desarrolladas por la oficialidad naval que han contribuido al desarrollo nacional, pueden ser mencionadas: La hidrografía, la oceanografía, el transporte marítimo, la cohetería, el buceo, la propulsión mecánica y eléctrica, la construcción de buques y vehículos submarinos, la meteorología, los hidroaviones, la radiotelegrafía, la administración marítima, la seguridad de la vida en el mar, la exploración antártica, el derecho internacional marítimo, el practicaje, la policía portuaria, la tecnología educativa, la medicina curativa y del tórax, la computación, la ingeniería nuclear, la atención de menores desvalidos o limitados y la sociología naval.

Todos estos antecedentes permiten plantear las siguientes hipótesis respecto de la dimensión ética de la profesión analizada, en el nivel de las creencias y los valores de la cultura organizacional de la Armada de Chile:

- El estilo de vida de la comunidad naval manifiesta valores altruistas de la oficialidad.
- Las acciones navales y marítimas expresan el valor de eficacia personalizada de la institución.

## **DIMENSION MILITAR DE LA PROFESIÓN**

Las características peculiares de las organizaciones militares han dado lugar al desarrollo, a nivel mundial, de un campo de la sociología centrado en la temática militar y que la Asociación Internacional de Sociología ha institucionalizado a través de su Comité de Investigación R-01, "Fuerzas Armadas, y Resolución de Conflictos". Lo anterior ha cobrado especial vigencia en lo referente al análisis de las relaciones entre las pautas de comportamiento de las instituciones civiles y las castrenses, en el estudio de la profesión militar, situación que posee una connotación especial para la profesión naval chilena, ya que desde la década pasada se ha venido planteando la diferenciación estructural y funcional de las armadas en relación a los ejércitos. Finalmente, la discusión más reciente ha versado sobre el tema que tiene relación con la adopción de un modelo ocupacional que estaría reemplazando las pautas de comportamiento en las organizaciones militares de varios países industrializados. Estas tres teorías aportan pautas de comportamiento, que son atingentes al estudio de dicha profesión por la singular posición en que se hallan las armadas dentro de la perspectiva de la sociología militar.

### **Pautas convergentes**

Habida consideración que la Armada de Estados Unidos es tributaria, al igual, que la nuestra, de la Real Marina Inglesa, resulta interesante constatar que las siguientes pautas de comportamiento son aplicables a la Armada de Chile; toda vez que la interacción con la primera ha influido en su proceso de modernización.

El código de honor de las Fuerzas Armadas estadounidenses posee cuatro elementos fundamentales, derivados de las aristocráticas instituciones militares británicas. Las pautas de comportamiento básicas de un oficial son: Que sea un caballero, que sea leal a la persona de su comandante, que pertenezca a una cohesionada y autorregulada hermandad y que

pelee por la conservación y engrandecimiento de una tradición gloriosa. Hasta la década de los años 60 dichos componentes del honor militar operaban de manera similar para las instituciones militares de Estados Unidos; con la salvedad que las formas tradicionales tenían mayor vigencia en la armada.

El oficial naval estadounidense, como el chileno pertenece a una comunidad típica de las profesiones que cumplen un rol crucial de vida o muerte. Esa amenaza latente del peligro requiere de una fuerte solidaridad, que se hace más efectiva en el ambiente relativamente aislado en el cual residen habitualmente las familias de los militares. Empero, la armada estadounidense ha tenido tradicionalmente un mayor contacto con la población civil y los oficiales son considerados en el protocolo, de los círculos sociales más exclusivos (Janowitz, 1960; 178), cosa que igualmente ocurre con la oficialidad chilena.

La familia de los militares estadounidenses resulta en general de una mezcla de formas tradicionales y modernas, debido a los requerimientos de una sociedad industrial y profesionalizada que tiende a reducirla a una estructura más autosuficiente y que le confiere a la mujer un rol activo, además del de la educación de los hijos, de manera similar a como está ocurriendo en nuestro país. Si bien el estilo de vida militar produce cohesión comunitaria, paralelamente inhibe la integración con el resto de la sociedad civil, cuestión que ha sido ampliamente discutida últimamente, tanto desde posturas convergentes como divergentes referidas a las pautas de comportamiento civiles y militares en la sociedad chilena.

En 1959 fue revelada en el Senado de Estados Unidos una lista de 768 oficiales superiores en retiro, empleados en compañías privadas que en el lapso de un año habían captado el 74,2% de los contratos militares del Estado; de ellos, el 60% habían sido oficiales navales, lo que evidencia su mayor nivel técnico y de amplitud de sus contactos con la industria civil (Jarowitz, 1960: 376). La Liga Naval estadounidense, fundada con posterioridad a la Primera Guerra Mundial, refleja la posición del oficial naval la estructura social estadounidense y el estilo de vida naval. Los oficiales retirados no dominan en la directiva de dicha entidad, la cual es integrada por prominentes inversionistas de la banca y la industria privadas, así como otras personalidades de la clase alta. La Liga Naval cultiva una imagen de entidad civil independiente, pero sus publicaciones difunden efectivamente las críticas navales a la estrategia nacional, mostrando a la armada como un efectivo y organizacionalmente autónomo instrumento de la diplomacia. Ambos hechos se asemejan a la facilidad de reinserción en el ámbito civil de la oficialidad naval chilena, la cual ejerce su influencia en diversas actividades conformando en ocasiones un grupo de presión que no pierde su relación con la oficialidad en servicio activo al conservar su cultura a través de instituciones como el "Caleuche" y otras.

### **Pautas diferenciadas**

La tesis que las armadas se diferencian de los ejércitos se configura en la premisa que las teorías de la sociología militar, enraizadas en los ejércitos, son insuficientes para entender a las organizaciones navales. Las diferencias entre ambas organizaciones se pueden hallar en el establecimiento militar en su relación con la guerra y en los roles sicosociales de la interacción militar (Marinovic, 1981: 2).

Las diferencias entre el establecimiento militar de los ejércitos y el de las armadas corresponde a la naturaleza estructural de sus unidades militares básicas y de su ambiente organizacional. En la guerra terrestre el combatiente individual es considerado como la base real del enfrentamiento y en la guerra naval lo es la dotación del buque. Por el contrario la naturaleza indivisible del mar como ambiente común de la guerra precisa de la

centralización del mando, por la función simultánea de autodefensa y supervivencia y no de las acciones individuales que son el factor más importante para el éxito en la guerra terrestre (Marinovic, 1981: 4).

En la interacción militar de la vida en el mar se ha generado un cuerpo de símbolos universales que incluyen una jerga marinera, costumbres y tradiciones propiamente navales. Lo anterior permite definir que la respuesta orgánica de las armadas para el cumplimiento de su misión se manifiesta en la centralización del mando y con un comportamiento formalizado, para el cual la sincronización es clave. De lo anterior se desprende la hipótesis que existen diferencias estructurales y funcionales entre las organizaciones militares y las navales. Por consiguiente, las organizaciones navales dependen preponderantemente de los buques más que de los combatientes, su acción bélica se desarrolla en espacios cerrados, están supeditadas a las condiciones geográficas para el ataque o la defensa y juegan un rol social más amplio, el que se halla ligado al desarrollo socioeconómico de sus países (Marinovic, 1981: 9).

Las conclusiones del estudio sociológico al que se hace referencia señalan que el desarrollo militar de las armadas no puede reducir la función militar al nivel individual, el que tiene lugar en un marco de regulaciones y procedimientos de entrenamiento orientados al comportamiento colectivo de las dotaciones, los que proveen el único medio estructural para lograr las metas institucionales y asegurar la supervivencia individual (Marinovic, 1981: 6).

### **Pautas semejantes**

El estudio de las organizaciones militares en Estados Unidos fue iniciado con posterioridad a la crisis social sufrida por ese país debido al adverso resultado obtenido en la Guerra de Vietnam. Lo anterior dio base para que, a partir de las anómalas conductas demostradas por los participantes en la misma y sus "ex combatientes, se planteara el modelo institucional/Ocupacional (I/O), como una característica de las organizaciones militares de Estados Unidos, Europa y otros países industrializados.

La contribución sociológica de la tesis de Charles Moskos se fundamenta en dicotomías tales como: "Autoridad tradicional contra Autoridad legal", de Weber; "Status contra Contrato", de Maine; "Solidaridad orgánica contra Solidaridad mecánica", de Durkheim; "Comunidad contra Sociedad", de Tönnies; y "Variables pautas contra Variables individuales", de Parsons (Moskosy Wood, 1988; 17).

El modelo I/O es un reconocimiento explícito de los intercambios involucrados en las diversas opciones de administración de los recursos humanos militares en ambos modelos de organización social. Dicha teoría supone que las instituciones requieren mayor compromiso y dedicación que las ocupaciones, ya que mientras en las primeras el gerente exige de su personal lo que burocráticamente les corresponde hacer, en las segundas el líder motiva a su personal a un servicio que va más allá del mero cumplimiento de sus obligaciones formales. Otra diferencia entre ambas pautas de comportamiento tiene relación con las motivaciones intrínsecas de la institución y las motivaciones extrínsecas de la ocupación (Moskos y Wood, 1988: 5).

No obstante lo anteriormente expuesto, la marcada tendencia al modelo ocupacional en Estados Unidos en la década de los años 70 decrece y se revirtió en la década de los años 80. Cabe preguntarse entonces: ¿Es la motivación racional o subjetiva, orientada por consideraciones morales, fuertemente afectada quizá por cuestiones emocionales internas,

o es eficiente y racional, orientada primariamente por el cálculo objetivo? (Moskos y Wood, 1988: 25)

Esta teoría ha sido desarrollada por otros autores en Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania Federal, Francia, Australia, Holanda, Grecia y Suiza. De todos estos estudios el más relevante para la profesión naval chilena es el efectuado por Cathy Downes en las Fuerzas Armadas británicas, por su análisis de la Real Armada, de la cual la Armada de Chile es tributaria y cuyas siguientes pautas de comportamiento guardan mucha semejanza con las propias.

Para esta autora, en Inglaterra la Real Armada siempre ha sido considerada como la primera línea de defensa y siendo una fuerza naval, sus miembros rara vez se mantienen en prolongado contacto con la población civil a la cual defienden. Sin embargo, aun cuando la armada no sea visible para el público durante largos períodos, la dependencia del comercio de ultramar de la economía británica se mantiene en la conciencia colectiva. Por otra parte la presencia de la bandera del Reino Unido en todos los mares del mundo durante los siglos XVIII y XIX, la que traía consigo una permanencia a bordo prácticamente ilimitada, consolidó la imagen que la profesión naval era una carrera para toda la vida. Esta creencia se vio reforzada por el sentido de pertenencia a la institución naval desde la más temprana edad, así como por las escasas oportunidades del oficial naval para considerar una carrera alternativa (Moskos y Wood, 1988: 156-157).

Las variables estudiadas por Cathy Downes en las Fuerzas Armadas británicas, en relación al modelo I/O, considera los siguientes indicadores de comportamiento institucional: Legitimidad, prestigio, compensaciones, familia y residencia. Esta autora concluye de su estudio que el carácter institucional u ocupacional de unas Fuerzas Armadas en particular es el fruto de su experiencia histórica, su legado cultural y la interacción civil-militar, a partir de la cual efectivamente prosperan las iniciativas y políticas para la defensa.

En este sentido, las Fuerzas Armadas de Gran Bretaña aparecen como un ejemplo de militares cuyas actitudes, en muchos aspectos, se hallan firmemente ancladas en el sustrato institucional, legitimados por sus alianzas con otras instituciones tradicionales y cuya demanda por sobre las otras profesiones se ve atentada por un espíritu paternalista hacia la comunidad militar, rasgos que guardan mucha semejanza al clima organizacional en el que se ha desarrollado y desenvuelve la profesión naval chilena. A pesar de que existen manifestaciones de actitudes inherentes al modelo ocupacional en las fuerzas armadas británicas actuales, ello no representa una tendencia (Moskos y Wood, 1988: 123-127).

Las semejanzas presentadas con la Armada de Estados Unidos y en mucho mayor medida con la de Gran Bretaña, así como la diferencia estructural entre los ejércitos y las armadas, posibilita plantear las siguientes hipótesis de la dimensión militar de la profesión en estudio en el nivel de las creencias y los valores de la cultura organizacional de la Armada de Chile:

- La articulación de la oficialidad naval tiende a conservar su entorno social relevante.
- Las normas y procedimientos del servicio naval se sustentan en la interdependencia funcional.
- Las actividades rutinarias de la oficialidad y naval preservan el modelo institucional.

## **DIMENSION ORGANIZACIONAL DE LA PROFESIÓN**

Durante el presente siglo el desarrollo organizacional de la Armada de Chile incorporó, primeramente, los principios burocráticos clásicos, posteriormente algunos criterios de las

escuelas de relaciones humanas y finalmente premisas de la teoría de sistemas; todas ellas en razón de su contacto con la vanguardia tecnológica asimilada en su intercambio con el entorno social. Esta modernización de su orgánica se descubre en las pautas de comportamiento que a continuación son descritas someramente y que corresponden a tres etapas sucesivas de la evolución de la sociología de organizaciones.

### **Pautas de autoridad**

Weber definió el poder como "la posibilidad de imponer la voluntad propia al comportamiento ajeno", lo cual es una actividad consubstancial a las estructuras jerarquizadas de la organización naval y que es posible asociar al ejercicio del mando.

En la práctica, los tipos puros de dominación planteados por este autor se encuentren siempre combinados, por lo que el primer paso para el análisis del mando naval es el estudio de la forma en la cual se compone la manera de ejercerlo en los diferentes estamentos de la estructura de poder de la Armada de Chile, la cual provee condiciones especiales para ejercer variados estilos de liderazgo.

Sobre la base del supuesto que en la organización naval coexisten pautas de comportamiento tradicionales y modernas es factible formular un planteamiento para relacionar las variables de dominación que intervienen en el ejercicio del mando naval, a saber: Tradición, carisma y legalidad, provistas respectivamente por la costumbre, la persona y el reglamento.

De allí que la vieja discusión entre la autoridad, que emana de la persona, y las atribuciones que se originan en la norma, se enriquece por el factor de la obediencia *per se* del que obedece respecto del que manda, como roles característicos independientes de quienes interactúan. La clave está en si la obediencia se debe en mayor medida al carisma del oficial o a las atribuciones de las que se halla investido y qué papel juegan los ritos y rituales que perpetúan la tradición del mando, como la simbólica ceremonia del relevo y otros ritos y rituales navales.

### **Pautas de Informalidad**

Además de los elementos clásicos de la burocracia, la escuela de las relaciones humanas ha ampliado su campo al incluir los elementos tanto formales como informales de la organización, su articulación y las relaciones entre tales grupos dentro y fuera de la organización (Etzioni, 1966: 89). En la organización naval existen múltiples formas de articulación de los grupos informales. Ellos se generan por el hecho de haber compartido una destinación, normalmente por el lapso de dos años en buques o reparticiones; por haber compartido el período de socialización en la Escuela Naval, en Academias Politécnicas o de Guerra Naval; por poseer una misma especialidad técnica (circunstancia que es más notoria en la aviación naval, submarinos o infantería de marina); o por las relaciones de amistad y parentesco, que se derivan en una importante proporción de factores residenciales y de herencia ocupacional, típicos de la comunidad naval.

El campo de acción de estos grupos aparentemente se limita a las relaciones sociales fuera del servicio. Pero en muchos casos las decisiones que constituyen un sistema organizacional no pueden ser aisladas de los factores de asociación informal antes mencionados, facilitando o dificultando la racionalidad burocrática en el proceso de toma de decisiones. Es difícil, eso sí, establecer con precisión el grado de influencia de las relaciones informales en dicha organización, dado que el servicio se caracteriza por un comportamiento formalizado de alta funcionalidad que se sustenta en la coordinación del comportamiento

colectivo, requerido por las múltiples demandas del ambiente marino y la complejidad de los sistemas, de armas navales.

Este aspecto del elemento humano es relevante, ya que juega un rol capital para la Armada de Chile, al considerarlo como un factor de superioridad bélica. Más aún, el análisis de las relaciones formales e informales contribuye de manera importante a la caracterización de la profesión naval chilena. De allí la conveniencia de que este aspecto sea analizado a la luz de las distintas teorías organizacionales a fin de constatar de qué manera ha evolucionado la estructura tradicional respecto de las escuelas modernas de administración de personal.

Desde un punto de vista convencional, el efecto de las relaciones formales e informales del elemento humano postularía el poner a la mayoría del personal naval al servicio de la organización (teoría X). Con otra óptica se confiaría en un alto grado en el autocontrol y la autodirección del personal naval (teoría Y) (MacGregor; 35). Desde el enfoque de la cultura organizacional, el personal naval desarrollaría sus relaciones sobre la base de una amplia gama de experiencias comunes (Ouchi, 1985: 55). La tendencia hacia alguna de estas formas de organización o quizá la combinación de las mismas indicaría los atributos formales e informales que prevalecen en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, siendo las pautas de comportamiento más tradicionales las que se asocian a la teoría X y las más modernas las que se asocian a las teorías Y o Z.

El desarrollo de la escuela clásica en la teoría de la administración ha hecho abstracción del medio externo a la organización. Por otra parte, la escuela de relaciones humanas considera como una de las variables determinantes del comportamiento organizacional a los actores externos. En cambio, con la teoría sociológica funcional-estructural de Luhman el medio circundante deja de ser un factor condicionante de la mantención del sistema, para pasar a ser un factor constituyente de la misma (Rodríguez, 1985: 8-9).

### **Pautas del entorno**

En el estudio "Racionalidad y Organización", de Rodríguez, se cita un problema organizacional básico del cual la Armada de Chile como sistema organizacional no se halla exenta: Lograr que los individuos obtengan algunas de las metas particulares en la forma más efectiva, al actuar en forma congruente con los objetivos de la organización (Scott, 1964: 490).

En este contexto, la organización es entendida como un sistema social propio cuyos elementos constitutivos son decisiones generadas en el propio proceso de construcción del sistema organizacional, el que además ha de ser capaz de enfrentar dos pasos de selectividad: Frente a su ambiente interno —sus miembros— y a su ambiente externo (Rodríguez, 1985:17).

Lo anterior ilumina la discusión de la interacción sistema-entorno del personal naval, por cuanto si su ambiente interno se construye sobre la base del ambiente externo no cabría imaginar la existencia de una cultura organizacional naval excluyente del sustrato cultural de la sociedad circundante. El estudio de Abbegele sustentó con fuerza la existencia de estructuras valóricas que habrían permitido que en el Japón se desarrollaran organizaciones bastante diferentes a las que podemos entender como una organización "moderna". Ello abre una interrogante respecto de la tesis simplificadora de la modernización en el Tercer Mundo; situación que es perfectamente aplicable al desarrollo organizacional de la Armada

de Chile por la peculiaridad de añadir, a la complejidad de su *ethos* cultural tradicional, la racionalidad instrumental moderna recibida en sus orígenes de la marina británica.

Por otra parte, la función de los fines organizacionales y la posibilidad que la organización tiene de condicionar la pertenencia constituyen mecanismos de neutralización valórica respecto del entorno. Las organizaciones pueden actuar como mantos protectores que permiten la reproducción en su interior de esquemas de relación no deseables a nivel societal. Al actuar la organización como manto protector limita los valores propios de la cultura que gracias a ella, previene intentos modernizadores y la perpetúan.

Las premisas de racionalidad valórica orientadas a metas quedan entonces expuestas a la relación sistema-entorno, planteando la interrogante de si constituyen pautas de comportamiento que la institución cobija con su "manto protector" o son atributos inducidos por el entorno, los que posibilitan construir el sistema organizacional Armada de Chile, situación que finalmente se traduce en tensiones entre las demandas del entorno social y las necesidades del servicio naval.

Esta síntesis de teorías organizacionales que son aplicables, como se ha visto, a instituciones militares y civiles, permite plantear las siguientes hipótesis de la dimensión organizacional de la profesión naval chilena en el nivel de las pautas de comportamiento de la cultura organizacional de la Armada de Chile:

- En el sistema de autoridad naval predomina el carisma del oficial y, la tradición naval.
- El sistema organizacional naval está influido por grupos informales de la oficialidad.
- Las demandas del entorno del oficial generan tensiones con las necesidades del servicio.

## **ACTITUDES DE LA OFICIALIDAD NAVAL**

Obtener un perfil de las actitudes de la oficialidad naval precisa de una encuesta de opinión formulada en términos de preguntas abiertas y cerradas, respondidas libremente por oficiales de diferentes grados y diversos escalafones. Dicho esfuerzo ha de realizarse sobre la base teórica que la actitud antecede al comportamiento y expresa los atributos de la cultura organizacional del oficial naval, en las dimensiones ética, militar y organizacional de su quehacer profesional.

En atención a que la investigación de los elementos de la cultura organizacional de la Armada de Chile se encuentra en su etapa inicial y que no es posible, por lo tanto, diseñar aún una encuesta para medir el perfil de actitudes de la oficialidad naval, exploraremos a continuación las conclusiones obtenidas de La Comparación Estadística del Comportamiento Institucional Naval (Cordovez y Gutiérrez, 1990: 12), elaborado sobre la base del análisis de seis preguntas de la encuesta aplicada en 1988 a un número representativo de la oficialidad naval.

Desde la base empírica provista por dicha encuesta se escogieron algunas preguntas que tienen una mayor asociación con las variables que caracterizan las pautas de comportamiento de la oficialidad naval. Usando esta metodología se pudo identificar las variables más significativas de dichas pautas y se categorizaron las respuestas de los oficiales navales, de acuerdo con los indicadores de actitudes tradicionales y modernas que se desglosan a continuación.

— Indicador de la variable prestigio fue la precedencia asignada por el oficial naval a su propia profesión, en comparación con otras profesiones civiles (la jerarquización de la variable "prestigio" fue hecha por dichos oficiales en un rango de diez posibilidades).

a. actitud tradicional se identificó con la manifestación de un compromiso interiorizado con la profesión naval que se deduce de la importancia que le atribuye a ésta.

b. La actitud moderna se identificó la menor adhesión demostrada al subvalorar la profesión Oficial de Marina en relación a otras actividades o profesiones ajenas a la institución.

— Indicador de la variable vocación fue el grado de satisfacción del oficial naval con sus actividades cotidianas (la selección de la subvariable "vocactiv" fue hecha en un rango de cuatro posibilidades desde menos de un 50% de satisfacción hasta más de un 90%). Un segundo indicador de esa variable fue la buena o mala calificación de sus ingresos por parte del oficial naval (la selección de la subvariable "vocpesos" fue hecha en un rango de cinco posibilidades, desde muy buenos a muy malos ingresos).

a. La actitud tradicional se identificó con el altruismo de sobrevalorar un ingreso que resulta por lo general insuficiente frente a las presiones consumistas del grupo social de referencia de la oficialidad.

b. La actitud moderna se identificó con la menor satisfacción con la rutina naval, como consecuencia de motivaciones externas, o la baja calificación del ingreso provocada por expectativas de mejor sueldo en otra actividad.

— El primer indicador de la variable carrera fue la evaluación del oficial naval acerca de su participación en el proceso de toma de decisiones otorgada por el mando (la selección de la subvariable "carrdeci" fue hecha en un rango de cuatro posibilidades, desde menos de un 25% hasta más de un 76%). El segundo indicador fue la evaluación de aquellos, respecto de los programas para el desarrollo de sus habilidades personales (la selección de la subvariable "carrpers" fue hecha entre las posibilidades Sí y No).

a. La actitud tradicional se identificó más bien por la conformidad en el estado de cosas referido a la participación en las decisiones, así como por la valoración positiva del desarrollo de las habilidades en los programas de instrucción y entrenamiento propios del quehacer profesional.

b. La actitud moderna se identificó por las demandas implícitas de mayor participación en el proceso decisional, lo que se debería a una subvaloración de la experiencia de los oficiales más antiguos. También este tipo de actitud se manifiesta en una valoración negativa de habilidades personales, que por lo general no se otorgaría cuando se busca satisfacer las necesidades técnicas de la organización naval.

— Indicador de la variable familia fue el grado de satisfacción con la disponibilidad de tiempo para la vida personal o familiar (la selección de la variable "famsatis" fue hecha en un rango de tres posibilidades, desde satisfecho a insatisfecho).

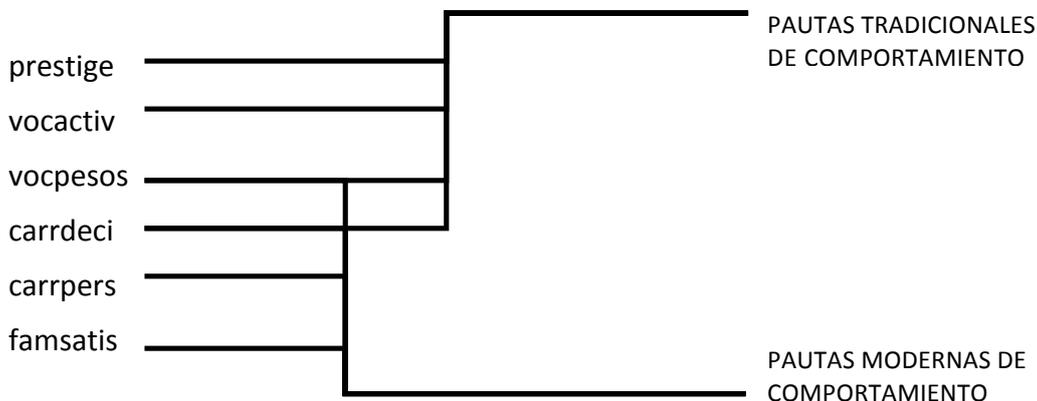
a. La actitud tradicional se identificó con la tolerancia a las restricciones inherentes a la vida personal o el altruismo de prescindir del tiempo que otros dedican a la esposa e hijos, debido a las típicas ausencias del hogar de los marinos.

b. La actitud moderna se identificó con un mayor requerimiento de compromisos personales contraídos en las horas fuera del servicio y una mayor cantidad de responsabilidades compartidas con la mujer que trabaja, al igual que el marido, también fuera del hogar.

En relación a los planteamientos referidos a la profesión naval chilena se pudo obtener una primera conclusión del análisis estadístico descriptivo de las anteriores variables: Las pautas tradicionales coexisten con las modernas y predominan en el conjunto de variables escogidas para el análisis comparativo del comportamiento institucional de los oficiales de la Armada de Chile.

Esta conclusión corrobora el supuesto inicial que nuestra institución forma parte de una sociedad en la que existe un dualismo estructural y que tampoco se la podría incluir entre el grupo de organizaciones militares de marcada tendencia ocupacional, observada en algunos países más industrializados. El comportamiento de las variables escogidas para el análisis estadístico en cuatro grupos de oficiales de distinta antigüedad, que se muestra en el siguiente gráfico, respalda la conclusión anteriormente enunciada.

- Grupo A: 5 a 9 años de servicio.
- Grupo B: 10 a 14 años de servicio.
- Grupo C: 15 a 20 años de servicio.
- Grupo D: más de 20 años de servicio.



Sin embargo, el tópico principal de la ponencia presentada en el XII Congreso Mundial de Sociología fue la comparación estadística del comportamiento institucional naval entre grupos de oficiales con diferentes años de servicio y ésta es la razón por la cual nos adentraremos ahora en el análisis estadístico inferencial de dichas variables para cada grupo.

A fin de encontrar la influencia de cada variable en las actitudes tradicionales y modernas se empleó ecuaciones de regresión múltiple de la forma:

$$Y = \beta_0 + (\beta_1X_1 + \beta_2X_2)$$

Para la pauta de comportamiento tradicional se usó la variable 'prestige' como la más expresiva de la preeminencia de los fines institucionales, en función de las subvariables 'vocactiv' y 'carrdeci', para lo cual se supuso que existiría una relación directa entre la posición jerárquica asignada a la profesión Oficial de Marina y la satisfacción con las actividades cotidianas y con el grado de participación asignado por el mando en el proceso de toma de decisiones.

Para la pauta de comportamiento moderno se usó la subvariable 'carrpers' como la que manifestaba con mayor claridad el logro de las, metas individuales en función de las

subvariables; "vocpesos" y "famsatis" y por lo cual se estimó que existiría una relación causal entre el desarrollo de las habilidades personales, con la calificación del monto de los ingresos y con la disponibilidad de tiempo para la vida personal y familiar.

En consecuencia, se estableció que la variable dependiente "prestige", escogida para indicar el espíritu altruista de servicio en las actitudes tradicionales de los oficiales navales de diferente grado, hacía patente la pauta de comportamiento valórico más orientada al modelo institucional. Por el contrario, la variable dependiente "carrpers", escogida para indicar las actitudes modernas de dichos oficiales en pro de sus metas individuales, expresaba definitivamente la pauta de comportamiento de racionalidad instrumental más orientada al modelo ocupacional.

Tomando los valores promedios de las variables "vocactiv" y "carrdeci" en los diferentes grupos de oficiales, se obtuvo los siguientes valores de jerarquía para la variable "prestige":

- Prestige (Grupo A) = 3,57° lugar.
- Prestige (Grupo B) = 4,04° lugar.
- Prestige (Grupo C) = 3,94° lugar.
- Prestige (Grupo D) = 4,41° lugar.

El análisis inferencial de las variables asociadas con actitudes tradicionales confirma que el prestigio de la profesión Oficial de Marina se ubica entre el 3,57° y el 4,41° lugar en diez posiciones de jerarquía. No obstante, esta jerarquización tiene su mejor posición en el grupo de oficiales navales con menos de cinco años de servicio, pese al menor grado de participación en las decisiones que aquellos perciben. Por otra parte, la valoración del prestigio profesional en oficiales con más de veinte años de servicio se funda en gran medida en la satisfacción de sus actividades cotidianas, normalmente directivas.

Usando similar procedimiento para las subvariables "vocpesos" y "famsatis", en los diferentes grupos de oficiales se obtuvo los siguientes porcentajes de satisfacción para la subvariable "carrpers":

- Carrpers (Grupo A) = 65%
- Carrpers (Grupo B) = 64%
- Carrpers (Grupo C) = 48%
- Carrpers (Grupo D) = 67%

Las variables asociadas con actitudes modernas indicaron que la evaluación del desarrollo de las habilidades personales varía solamente entre el 48% y el 67%. Esta falta de desarrollo de las habilidades personales tiene su mayor merma en el grupo de oficiales navales entre 15 y 20 años de servicio y se debería a la influencia de la percepción de escasez en el tiempo disponible para la vida personal o familiar, situación que opera de manera inversa para los oficiales entre 5 y 9 años de servicio.

De las seis variables y subvariables analizadas, solamente dos de ellas muestran un cambio de actitudes en relación a la cantidad de años de servicio, como es el caso de la satisfacción con las actividades cotidianas y la participación en la toma de decisiones. Por lo tanto, no es posible afirmar de este estudio que en la Armada de Chile las pautas de comportamiento tradicionales se hallen asociadas con los oficiales más antiguos y las modernas con los menos antiguos, como sería el caso de la tendencia observada hacia el modelo ocupacional en otras organizaciones militares.

## CONCLUSIONES

El tema tratado ofrece un riquísimo e inexplorado campo para la investigación sociológica naval, la cual se proyecta en la caracterización de la cultura organizacional que nos ha sido legada y en la observación metódica del comportamiento de la oficialidad naval que tiene la responsabilidad de conservarla.

Comprender la cultura organizacional de la Armada de Chile significa preservar la tradición naval, en términos de contribuir a la difusión e interiorización de la reserva de sentido común y que ella nos ofrece. Los herederos de sus fundadores hemos asumido el compromiso de perpetuarla y enriquecerla con las variaciones del y entorno.

Profundizando la investigación de la profesión en cuestión en su dimensión ética podremos garantizar a sus futuros miembros que las pautas de comportamiento de sus dimensiones y militar y organizacional, por mucho que varíen, no perderán el sentido institucional de una armada cuya historia ha cultivado con celo casi doscientos años de honor, patria, eficiencia y disciplina.

## BIBLIOGRAFÍA

- Fuenzalida, Rodrigo: *La Armada de Chile. Desde la alborada hasta el sesquicentenario*, Valparaíso, Imprenta de la Armada, 1975, 1435 pp.
- *Marinos Ilustres y destacados del pasado*, Editado por Sipimex, Ltda. Concepción; 1985/280 pp.
- Gusfield, Joseph: *Tradition and modernity: Misplaced polarities in the study of social change*. American Journal of Sociology N° 72, 1967.
- Gyarmati, Gabriel: *Las profesiones. Dilemas del conocimiento y del poder*, Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile, 1984, 280 pp.
- Janowitz, Morris: *The professional soldier*, New York, The Free Press, 1960.
- López, Carlos: *Historia de la Armada de Chile*, Santiago, Editorial Andrés Bello, 1969, 448 pp.
- Marinovic, Milan: *Navies as differentiated military organizations*. Master of Arts Thesis, University of Maryland, 1981.
- Moskos, Charred y Wood, Frank: *The military: More than just a job?* Pergamon-Brassey's, International Defence Publishers Inc.; Great Britain 1988.
- Ott, Steven: *The organizational culture perspective*. Tennessee Brooks/Cole Publishing Company, 1989, 231 pp.
- República de Chile: "Ordenanza de la Armada"; Tratado I, Cap. 1, Título 2, Obligaciones con la Institución. D.S. N°487, 21 de abril de 1988.
- Sater, William: *The heroic image in Chile. Arturo Prat secular saint*, London, University of California Press Limited, 1973.
- Stevenhagen, Rodolfo: "Siete tesis equivocadas sobre América Latina", *Desarrollo Indoamericano* N° 4, 1966.
- Wllensky, Harold: *The professionalization of everyone*, The American Journal of Sociology. The University of Chicago Press, 1968.